Alain KERJEAN

COLLECTION TENDANCES

Les nouveaux comportements dans l'entreprise



Oser secouer l'organigramme





LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS DANS L' ENTREPRISE

Oser secouer l'organigramme

Éditions d'Organisation
1, rue Thénard
75240 Paris Cedex 05
Consultez notre site :
www.editions-organisation.com

COLLECTION TENDANCES

La collection Tendances décrypte les changements de société pour se préparer et préparer son entreprise aux défis de demain.

Dans cette collection :

Les rites dans l'entreprise, une nouvelle approche du temps, Jean-Pierre JARDEL et Christian LORIDON, 2000.

Ruptures créatrices, une nouvelle approche du temps, Patrick LAGADEC, 2000.

Technomordus, technoexclus ? Vivre et travailler à l'ère du numérique, Yves LASFARGUE, 2000.

En couverture :
Peinture de Sido, Série « Têtes multiples » n° 9 b (détail)
Huile sur toile (41x33 cm), 1996. E-mail : sidoexpo@aol.com

Version eBook (ISBN) de l'ouvrage : 2-7081-6024-9

Collection Tendances

LES NOUVEAUX COMPORTEMENTS DANS L' ENTREPRISE

Oser secouer l'organigramme

Alain KERJEAN





Du même auteur

Ouvrages

- *Aventures sur l'Orénoque – Dans les pas d'Alexandre de Humboldt,* en collaboration avec Alain RASTOIN, Robert Laffont, 1981.
- *La Piste interdite de Tombouctou,* Flammarion, 1983 (traduit en allemand).
- *Un sauvage exil – Jacques Lizot : 20 ans parmi les Indiens Yanomami,* Seghers, 1988.
- *Hors limites – Apprendre en agissant,* Albin Michel, 1990.
- *L'Adieu aux Yanomami,* Albin Michel, 1991.

Articles

- *L'Aventure nous révèle,* Notes de conjoncture sociale, n° 290 Hubert LANDIER, avril 1988.
- *Apprendre en agissant,* Cadres CFDT, n° 345, mars 1991.
- *L'École du possible,* Union sociale, n° 51 UNIOPS, juillet-août, 1992.
- *Les Formations « outdoor »,* Progrès du management, n° 13, juillet 1993.
- *Apprendre par l'expérience,* Actualité de la formation permanente, n° 148, Centre Info, mai-juin, 1997.

E-mail : akerjean@club-internet.fr

Site internet : www.outdoor-France.com

SOMMAIRE

Remerciements

J'exprime dans cet essai mon admiration pour les auteurs qui ont contribué à faire prendre conscience de l'importance du facteur humain dans le développement de toute organisation, et de la nécessité de se doter de nouvelles capacités d'apprentissage et de qualités de caractère désormais sollicitées par la « société cognitive ».

Ce livre est dédié aux amis qui me soutiennent et m'accompagnent dans cette aventure de l'*Outdoor Education* en France : Henri RETHORÉ, Jean-Paul MARTIN ALBISER, Thierry BERT, Éric ROPERS, Alain LIÉGEOIS, Marie-Vincente LATÉCOÈRE, Jérôme DEROURE, Laurent de COMMINES, Alain MEUNIER, Dominique GLOCHEUX, Éric BORVEAU, Bruno RÉGIEN, Frank SCHERRER, Sébastien PETIOT, Vasile CIUTA.

Je remercie tous ceux qui ont bien voulu me consacrer du temps et acceptent de partager leur expérience et leurs compétences dans ce livre, dirigeants d'entreprise, consultants, formateurs.

Enfin je rends hommage à Guy RULLAUD, qui m'aida en 1986 à proposer aux entreprises les premiers séminaires expérientiels en extérieur, alors qu'il dirigeait l'IRPOP sous la présidence de François CEYRAC. Il a bien voulu relire le manuscrit de ce livre.

Introduction

Une marche fertile

Le développement d'une entreprise, avant d'être un taux de rentabilité, serait-il un choix de valeurs et de comportements ? Et si c'était le cas, comment développer en peu de temps des « capacités comportementales et relationnelles » qui s'acquièrent par l'expérience plus qu'elles ne s'enseignent ?

C'est en explorant les forêts de l'Orénoque, une machette à la main au milieu d'une colonne d'Indiens Yanomami, que m'est venue la forte conviction que la société dans laquelle nous entrions – c'était au début des années 80 – allait demander davantage qu'un bagage technique et intellectuel. Dans la jungle amazonienne, les « fils de la lune » me faisaient découvrir une autre carte du monde ; de même notre environnement désormais complexe et turbulent exigeait que l'on s'arme de souplesse, de courage, de ténacité, d'humilité, des qualités humaines qui permettent de travailler en équipe et de coopérer, des qualités

cognitives qui permettent de « sortir du cadre » et de changer de mode de pensée. Les Yanomami, ce peuple « premier » que l'on prétend ahistorique, ont un mythe pour dire la nécessité de changer. Leurs ancêtres, racontent-ils, ont trouvé un jour dans la forêt des fruits *shosho* – des amandes – tombés à côté du chemin. « Ramassons-les ! Ramassons-les ! » Avec des bâtons, les hommes cassèrent les coques à grand peine, car elles étaient très dures. Puis ils mordirent les amandes, en les secouant de bas en haut avec les mains, essayant en vain de les extraire. Ils secouaient de toutes leurs forces, de telle sorte que leurs nez se déformèrent. Le nez d'un jeune se cassa le premier. « J'ai le nez cassé ! J'ai le nez cassé ! » s'exclamèrent-ils les uns après les autres, même les femmes. Ils se sont obstinés à vouloir extraire les amandes de leurs coques coriaces, maintenant ils gémissaient de tous les côtés. Les « hommes courageux » furent alors changés en coati – mammifère carnivore au corps allongé, au museau terminé en groin – et se mirent à courir dans tous les sens. Un vieux sauta de son hamac, grimpa dans un arbre et s'immobilisa au milieu du tronc, transformé en nid de termites. Les ancêtres se sont métamorphosés en *hekura* – les esprits. L'homme qui s'entête, qui refuse le changement, nous dit ce mythe, est transformé en animal[1].

Ma formation de juriste et de fonctionnaire ne m'avait pas préparé à l'action mais au discours, aux certitudes et non au doute, au raisonnement rationnel et non à la complexité. Dans ce nouveau monde de la « société cognitive », les jeunes sont obligés de jouer les aventuriers, et nos écoles forment des fonctionnaires.

« Dans ce nouveau monde de la « société cognitive », les jeunes sont obligés de jouer les aventuriers, et nos écoles forment des fonctionnaires. »

1. Mythe recueilli et traduit par l'ethnologue Jacques Lizot.

Partout des écoles de gestionnaires et non d'entreprenants. Trop de gens qui veulent « partager le gâteau », et pas assez qui veulent le faire grandir. Je n'avais pas envie de voir mon nez tomber et de me transformer en coati ou en termitière. Alors je me suis sauvé de l'administration – peut-être au double sens du terme – pour explorer le monde, voir comment les autres se préparaient à affronter cette nouvelle réalité, comment ils formaient de nouvelles capacités collectives, de nouveaux comportements. « Le plus dur n'est pas de sortir de Polytechnique, disait de Gaulle, c'est de sortir de l'ordinaire. » Revenu « plein d'usage et raison » dans ma tribu d'origine, je me suis rendu compte combien nous étions coincés dans nos certitudes de cartésiens, persuadés que nous allions rester à l'abri du changement, un peu comme la langouste qui utilise sa carapace pour compenser son manque de colonne vertébrale. J'ai vu quel était le poids du tabou qui pesait sur les comportements et « la formation du caractère. » C'était comme si nous étions encore en retard d'une guerre. Mon grand-père, gazé dans les tranchées de Verdun, racontait comment, en 1914, les képis rouges désignaient nos soldats aux tirs ennemis, et comment le commandement n'avait pas tenu compte de l'introduction des mitrailleuses dans l'arsenal allemand. L'élite militaire avait refusé de voir les changements mais elle ne s'est pas transformée en nid de termites. La volonté des esprits est insondable. La boucherie de la Grande Guerre ne pourrait-elle pas nous servir de mythe de la nécessaire transformation ? Alors que la littérature sur l'*organisational behaviour* – les comportements en entreprise – était abondante

« Je me suis rendu compte combien nous étions coincés dans nos certitudes de cartésiens, persuadés que nous allions rester à l'abri du changement, un peu comme la langouste qui utilise sa carapace pour compenser son manque de colonne vertébrale. »

ailleurs, je ne trouvais rien dans mon propre pays. Le sujet n'avait pas été exploré mais simplement timidement évoqué de manière parcellaire, périphérique. Le ministre Edgard Faure et le sociologue Michel Crozier étaient bien seuls dans ce désert. Quant à la formation des comportements, il ne fallait pas y penser. La gestion des ressources humaines et nos bonnes vieilles techniques de dynamique de groupe et de communication en dix leçons allaient bien suffire. On avait marginalisé depuis longtemps les pédagogies nouvelles pour les enfants, ce n'était pas pour les ressortir de la naphtaline et les adapter aux adultes. Or, d'autres l'avaient fait, et avec un succès inimaginable pour nos experts.

Ayant fait mon marché chez les Anglo-Américains, je n'ai eu de cesse ne créer, finalement à la fin des années 80, la première école « expérientielle » de développement des « capacités relationnelles et cognitives » au moyen de problèmes à résoudre dans la nature, ce qui se dit en anglais *outdoor education*. Succès médiatique immédiat de nos stages « Hors limites » pour cadres. Ce que nous faisions pour les jeunes, pourtant tout aussi innovant, n'intéressait pas les journalistes.

> ***Dix ans plus tard, une idée à la mode est devenue une idée moderne.***

Le nom Hors limites signifiait pour moi l'instant du passage à l'acte, le moment où, tel le plongeur faisant le saut de l'ange, on décide de quitter l'apesanteur – et les pesanteurs – pour affronter l'inconnu. J'ai écrit un livre pour expliquer cette formation nouvelle, mais c'était trop tôt. On ne voyait que le gadget[2]. Dix ans plus tard, une idée à la mode est devenue une idée moderne. Cette pédagogie est reconnue internationa-

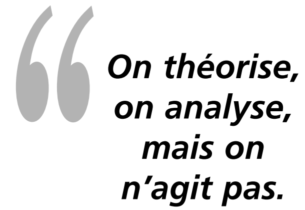
2. *Hors limites – Apprendre en agissant*, Alain Kerjean, Albin Michel, 1990.

lement comme l'une des meilleures réponses au besoin d'intégrer la dimension comportementale dans la formation des adultes, au point que l'Union européenne l'a identifiée comme une voie d'avenir :

> *« Pour les adultes, se développent des actions novatrices telles que celles conduites par l'*Outdoor Education *développée au Royaume-Uni, qui propose des exercices ou des pratiques transformant le contenu de la formation continue traditionnelle en visant l'adaptation des comportements plutôt que la connaissance abstraite. »*[3]

3. *Enseigner et apprendre. Vers la société cognitive*, Commission Européenne, 1996.

Belle reconnaissance, mais ce n'est pas pour cela que cette approche radicalement nouvelle fait aisément son chemin dans un pays où, depuis Voltaire, il est follement élégant d'être sceptique. On retrouve une forte inhibition de l'action dans les ouvrages, peu nombreux, parus ces dernières années sur le fonctionnement humain des entreprises, sans jamais bien sûr mettre en avant le mot « comportement. » Tel auteur se défend d'écrire un « livre utile proposant des solutions », un autre renvoie ses lecteurs « aux outils et techniques d'animation qui existent », un troisième devance ceux qui pourraient trouver dans ses travaux « les subtilités des pseudo-scientifico-universitaires… » On théorise, on analyse, mais on n'agit pas.



On théorise, on analyse, mais on n'agit pas.



Passionné à la fois par la réflexion qui sous-tend les innovations pédagogiques et manageriales, mais aussi par l'action de terrain, j'invite le lecteur à me suivre dans ce voyage. Cette « marche fertile » qui conduit de la compréhension du besoin des entreprises d'inscrire les comportements dans leur vision stratégique, et de l'exploration – la machette n'est pas obligatoire – des

rapports humains dans un contexte professionnel, jusqu'aux moyens d'agir en partant de la réalité et non de la théorie. À l'opposé du discours actuel, nous découvrirons pourquoi l'acquisition de l'aptitude à penser implique toujours le passage du concret à des représentations abstraites et intérieures. Les Yanomami, parmi lesquels j'ai confirmé ma vocation, ont probablement suivi le même chemin que nos ancêtres des cavernes découvrant l'usage de l'outil, puis l'avantage de la division du travail. Une communication a ensuite commencé à s'établir autour des outils. Le développement individuel de l'être humain devrait ainsi se faire suivant le même processus, c'est-à-dire en passant du niveau de l'outil concret à l'aptitude à penser en passant par la communication verbale. Suivant ce cheminement d'apprentissage, les actions matérielles sont verbalisées avant d'être intériorisées en actions mentales, la pensée. Ce peuple nu du Haut-Orénoque au Vénézuela, armé d'arcs et de flèches enduites de curare, nous rappelle que l'expérimentation, l'esprit Benjamin Franklin dirions-nous, est une merveilleuse école de réflexion. La compétence, les managers en sont enfin convaincus, c'est un savoir, plus un savoir-faire, plus un comportement. Notre système de formation initiale et continue n'apporte qu'un tiers du bagage.

« La compétence, les managers en sont enfin convaincus, c'est un savoir, plus un savoir-faire, plus un comportement. Notre système de formation initiale et continue n'apporte qu'un tiers du bagage. »

Notre exploration débutera au cœur des trois chocs qui ont transformé ces dernières années nos modèles d'organisation : la société de l'information, d'où résulte un rôle croissant du facteur humain, la mondialisation et la civilisation scientifique et technique.

Les modèles d'organisation se sont très vite adaptés, passant de l'organisation « dinosaure » à l'organisation « banc de poisson. » C'est déjà une révolution dans les mentalités ; le mythe de l'équipe remplace le mythe du chef. La condition humaine en est profondément transformée. En rejetant des siècles de contraintes et de misères, on pensait bien ne plus avoir besoin de ces vieilleries que paraissaient être la volonté, l'effort, la discipline, la rigueur, le courage. Or on ne peut plus compter sur la sécurité existentielle (les idéologies se sont effondrées sur elles-mêmes), affective (le mariage n'est plus un rempart contre la solitude), sociale (les systèmes de protection rendent les armes). Plus libres mais plus seul, l'homme moderne retrouve cette valeur jugée ringarde il n'y a pas si longtemps : le courage. Faut-il s'en affliger ou considérer que c'est par la crise que l'homme se crée homme ? Ces changements profonds et rapides pourraient bien être une chance, un idéal de l'individu autonome par rapport au groupe dont il choisit librement de faire partie. Idée ancienne redevenue au goût du nouveau siècle dans lequel nous entrons. Mais les penseurs grecs et les hommes de la Renaissance réservaient ces « valeurs humaines » à quelques êtres d'exception ; aujourd'hui, il s'agit de les démocratiser. La force de caractère de quelques uns doit être la qualité de tous. Alors, il nous faudra nous interroger sur la nature de ces comportements nouveaux à développer, et sur l'intérêt d'agir sur eux. La prise de conscience de la nécessité d'agir sur les comportements en entreprise est récente. La notion est floue et subjective. Il nous faudra clarifier le débat et savoir de quoi l'on parle.

« La force de caractère de quelques uns doit être la qualité de tous. »

> ***Mais pour réellement avoir envie de s'engager dans cette aventure du changement des comportements, il convient de mesurer l'enjeu stratégique pour l'organisation à laquelle on appartient, comme pour soi-même et son devenir professionnel.***

Mais pour réellement avoir envie de s'engager dans cette aventure du changement des comportements, avant de faire « le saut de l'ange », il convient de mesurer l'enjeu stratégique pour l'organisation à laquelle on appartient, comme pour soi-même et son devenir professionnel.
Formés au raisonnement rationnel, les dirigeants d'organisations, entreprises comme administrations, ont tendance à penser que le facteur humain est secondaire, a peu de conséquences sur la structure, et qu'il doit s'adapter aux nouvelles donnes économiques, aux lois du marché, au contexte. Beaucoup pensent que cette adaptation ne relève pas même d'un choix, tant nous serions conditionnés par notre environnement, par la nature humaine et par les lois obscures du comportement. À la suite d'historiens, nous comprendrons qu'il n'en est rien en explorant les causes de la révolution industrielle en Europe occidentale entre 1580 et 1780. Ce détour historique, très éclairant, expliquera pourquoi certains économistes en sont venus, trop tardivement, à instituer un « facteur résiduel » s'ajoutant aux deux facteurs classiques du travail et du capital, un facteur appelé aujourd'hui le capital humain.

> *« Ne sors pas au-dehors, disait Saint Augustin, rentre en toi-même, la vérité habite à l'intérieur de l'homme. »*

« Plus est en nous » était la devise de Hors limites. C'est en nous que réside le développement. L'enfouir ou le faire fructifier dépend de nous.

Si l'on perçoit le rôle des comportements dans le développement aussi bien des organisations que des per-

sonnes qui les composent, l'essentiel du chemin est parcouru. La seconde étape de notre exploration aux sources des comportements organisationnels consistera alors à organiser l'action, ou plutôt à laisser agir les acteurs de l'entreprise par un jeu d'essai-erreur.

Mais sommes-nous préparés en France à ces changements de comportements ? Beaucoup a été écrit sur notre système de formation, école des abstractions et du scepticisme d'où résulte une société frileuse, conservatrice, effrayée par le changement. On forme des forcenés du travail solitaire, alors que l'on a besoin de cadres doués pour le travail en équipe et ouverts sur le monde. Ils est mondialement connu que nos élites, qui faisaient jadis l'admiration de tous, sont mal formées à la réalité d'aujourd'hui et constituent même un frein au changement et au progrès. Manque d'imagination, de curiosité, de souplesse, de sens pratique, d'esprit d'équipe, d'audace et surtout d'humilité. Être classé au vingt-et-unième rang mondial de la compétitivité, et avoir un taux de 40 % d'analphabètes d'après l'OCDE, il y a pourtant de quoi revenir à plus de modestie. Mauvais présage pour le XXIe siècle. L'archaïsme d'un État toujours et encore colbertiste est pour beaucoup dans ce retard, mais en amont ne serait-ce pas dans les mentalités et les comportements qu'il faudrait trouver l'origine de ce « mal français » ? Le constat est connu, brillamment analysé par quelques sociologues et journalistes, qui en viennent à affirmer que nous avons dans notre tradition culturelle les qualités sollicitées par le monde nouveau : un niveau d'éducation élevé, un individualisme atavique, des aptitudes à la débrouillardise ; mais nous avons

> ***C'est en nous que réside le développement. L'enfouir ou le faire fructifier dépend de nous.***

aussi beaucoup de difficulté à mobiliser ces talents qui dorment. Dans de stimulants ouvrages sur l'état des lieux de nos comportements face à la société cognitive, les moyens d'agir sont quasi inexistants. Le désarroi des dirigeants d'entreprise face au changement des comportements est vertigineux. Comment se préparer à élaborer une stratégie comportementale dans un pays qui, à l'inverse de ses compétiteurs, a laissé ce terrain en jachère depuis un demi-siècle ?

Un verrou est d'abord à lever sur ce chemin encore bien peu fréquenté, celui du déterminisme. Il s'agit d'un mythe auquel beaucoup ont encore recours. Dans le labyrinthe du changement, l'impasse des théories déterministes est à éviter. Nous irons au fond de cette question : pourquoi est-il erroné de prétendre prédire les comportements des gens ? Les hommes ne s'adaptent pas passivement aux circonstances mais sont capables de jouer sur elles. À la suite de quelques sociologues visionnaires, nous verrons pourquoi il est illusoire de chercher l'explication des comportements dans la rationalité de l'organisation. De même, les vieilles théories sur les différentes sources de motivation nous éloignent de cette simple réalité : l'individu se détermine en fonction des opportunités et de ses capacités à s'en saisir.

« L'individu se détermine en fonction des opportunités et de ses capacités à s'en saisir. »

Toutes ces typologies dans lesquels on prétend nous enfermer, ces méthodes de repérage de notre personnalité d'où il serait possible de déduire toute une série de traits particuliers, toutes ces techniques qui préconisent que l'on imite le discours de son interlocuteur ou que l'on devine son mode de fonctionnement par ses caractéristiques physiques font peu de cas du carac-

tère et de la liberté de chacun et sont maintenant infirmées par les plus récentes recherches. Les rescapés des camps de la mort, comme ceux qui ont survécu à des situations extrêmes, l'affirment : entre ce qui leur arrivait (stimulus) et leurs réactions, s'interposait leur liberté, leur pouvoir de choisir une réponse.

Un autre obstacle à surmonter est la tentation de la manipulation. Si la formation en profondeur de nouveaux comportements est encore presque vierge, les entreprises élaborent activement des techniques d'identification des traits de personnalité et de prédiction des comportements, et ceci au service du recrutement et de l'évaluation de leur personnel. Beaucoup s'insurgent contre des critères flous et subjectifs, échappant à la négociation syndicale. On croit deviner une soumission librement consentie. On suspecte un nouveau moyen trouvé par les dirigeants pour maintenir leur pouvoir. Nous essaierons de faire la part de la peur du changement et des fausses réponses rationnelles.

Avant d'agir sur les comportements, il faut d'abord comprendre les rapports humains dans l'entreprise. Sommes-nous des acteurs autonomes ? Nous comprendrons de quelle manière les hommes concilient leur liberté et les contraintes de l'organisation et de l'environnement. Cet essai n'est pas un manuel mais une aide à la décision et au passage à l'acte. Il n'est donc pas question de s'enliser dans les innombrables théories comportementales, ni dans le repérage de leurs contradictions. Nous irons à l'essentiel des causes du comportement individuel et collectif.

« Avant d'agir sur les comportements, il faut d'abord comprendre les rapports humains dans l'entreprise. »

La clé n'est pas dans ces utiles outils de réflexion et de connaissance mais dans le choix du niveau d'intervention sur les comportements.

4. Jacques CHAIZE a repris cette formule pour intituler l'un de ses ouvrages (Calman Lévy, 1992).

« La porte du changement s'ouvre de l'intérieur », a écrit Marilyn Ferguson[4].

Cela signifierait-il que c'est en nous-mêmes, comme l'avait déjà dit Saint Augustin, qu'il faut trouver la clé du changement ? Ne faut-il pas nous interroger avant tout sur notre représentation du monde ? Dans cette *terra incognita* des comportements organisationnels, comme dans une exploration du Haut-Orénoque, la carte n'est pas le territoire. Notre carte mentale est-elle adaptée à la nouvelle réalité et sinon comment la modifier ? Des chefs d'entreprise veulent brûler les étapes en s'achetant une culture, sans travailler d'abord sur l'idée que chacun se fait de la réalité. C'est un peu comme la Grande Montagne des Yanomami centraux, dont nous avons réalisé la première ascension : la pyramide de la pensée stratégique, ou de la maturité, est une montagne à gravir, mais bien peu parviennent au sommet.

« Des chefs d'entreprise veulent brûler les étapes en s'achetant une culture, sans travailler d'abord sur l'idée que chacun se fait de la réalité. »

Un autre piège à éviter dans cette ascension, ou dans ce labyrinthe, est le déséquilibre entre l'action sur la structure et l'action sur les hommes. L'action doit être convergente. Quelle est l'arme secrète des entreprises innovantes ? Observons la manière dont certains dirigeants, au lieu d'imposer un mode de fonctionnement humain conçu rationnellement, proposent des opportunités, des pistes à explorer, puis tiennent compte de la manière dont le personnel s'en saisit, et, par ce va-

et-vient entre l'action et la réaction, inventent un nouveau mode de fonctionnement.
S'il fallait un ultime argument pour passer à l'étape suivante, il faudrait sans doute considérer les plus récentes découvertes sur ce qu'on appelle désormais « l'intelligence émotionnelle. » Beaucoup en parlent, mais bien peu en cernent les contours et les implications. « Le désir est le moteur de la créativité », affirmait le spécialiste des comportements Henri Laborit. Il est clair qu'en France, l'éducation trop cartésienne provoque une hypertrophie du cerveau logique – le cerveau gauche, celui des divisions – au détriment du cerveau créatif – le cerveau droit, celui des rapprochements. Or, ce sont les émotions qui commandent la créativité. La doctrine cartésienne qui sépare le corps et l'esprit ne peut plus se défendre aujourd'hui. Entreprendre, c'est mettre sur pied ce que l'on a dans la tête. Si l'esprit d'entreprise est en panne, c'est que le relais entre pensée et action, chez nous, fonctionne mal. Ce relais est le cœur.

> *« On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux », disait le renard au petit prince de Saint Exupéry.*

Il existe un autre mot pour désigner l'intelligence émotionnelle : le caractère. Selon les fondateurs du courant des pédagogies actives pour les enfants, l'éducation morale est particulièrement efficace quand elle s'appuie sur la réalité. Et si le meilleur moyen de former en peu de temps des qualités de caractère désormais sollicitées dans la vie professionnelle, était, pour les adultes aujourd'hui comme pour les enfants hier,

Il existe un autre mot pour désigner l'intelligence émotionnelle : le caractère.

de vivre des expériences en situation de formation ? Et si le caractère n'était autre chose que l'auto-discipline et la maîtrise de soi ?

> *La liberté est le droit de se discipliner nous-mêmes pour ne pas être disciplinés par d'autres.*

Le « tigre » Georges Clemenceau l'avait déjà affirmé dans une autre situation de crise : « la liberté est le droit de se discipliner nous-mêmes pour ne pas être disciplinés par d'autres. »

N'est-ce pas un précieux avertissement à l'usage des entreprises et des hommes qui la font ?

Lorsque des dirigeants d'entreprise et leurs consultants se réunissent pour échanger leurs analyses du changement et leurs expériences, je suis frappé de leur unanimité pour reconnaître leur erreur d'avoir cru il y a quelques années que l'*empowerment* et tous ces discours sur les nouveaux comportements n'étaient qu'une mode américaine qui passerait comme elle était venue. Unanimité aussi pour se poser dès lors la question : comment fait-on pour former ces nouveaux comportements dans un contexte d'entreprise ?

La dernière étape de notre exploration nous permettra de découvrir une voie d'avenir très largement méconnue en France, alors qu'il s'agit probablement, à l'aube du nouveau siècle et à l'échelle mondiale, du plus puissant levier de changement des mentalités et des comportements en formation d'adultes : l'apprentissage expérientiel. On sera étonné de constater qu'à la source de ce courant dominant on trouve les pédagogies actives pour les classes maternelles. Curieuse histoire que celle du plus important courant pédago-

gique du XXe siècle, inspiré des idées de Jean-Jacques Rousseau, que l'on a appelé l'École nouvelle. Mais il nous faudra aussi comprendre pourquoi le couvercle du tabou a été posé en France, après guerre, sur la formation du caractère, et pourquoi ce sont les Anglo-Saxons qui au même moment ont repris le relais et adapté aux adolescents et aux adultes les principes de l'apprentissage actif. C'est l'histoire d'un pédagogue juif allemand, réfugié en Grande-Bretagne au moment de la montée du nazisme, qui fonda au Pays de Galles la première école fondée sur ces principes avec, ironie de l'histoire, l'argent d'un mécène français. En pleine bataille de l'Atlantique, il s'agissait de préparer les jeunes navigants de la marine commerciale britannique à survivre à bord de leurs canots de sauvetage, lorsque leur bateau était coulé par les sous-marins ennemis. On avait constaté en effet que, bien que physiquement plus robustes que leurs aînés, ils résistaient beaucoup moins bien, et que la différence résidait dans leur « force intérieure. » L'engouement pour l'*Experiential learning* et l'*Outdoor education* fut telle après guerre que cette conception active de la formation fut largement développée dans l'éducation, l'apprentissage, l'action sociale et le management, non seulement outre-Manche mais, de nos jours, dans une trentaine de pays de tradition anglo-américaine.

“Ce sont les Anglo-Saxons qui ont repris le relais et adapté aux adolescents et aux adultes les principes de l'apprentissage actif.”

Des universitaires, des auteurs de livres de management, des consultants en entreprises, des journalistes évoquent de plus en plus cet objet encore non identifié, mais avec d'énormes préjugés ou des informations très erronées, d'où une grande confusion. Par exemple, après avoir évoqué les fondements

théoriques anglo-saxons, on s'empresse de dire qu'il ne s'agit pas d'appliquer ces méthodes en France, l'on cherche chez nous ce qui pourrait s'en rapprocher, et l'on trouve des concepts très éloignés. L'erreur la plus commune est de confondre expérience passée analysée dans un contexte de formation (histoire de vie et formation en alternance par exemple) et expérience conçue pour être vécue dans une situation de formation. On confond jeux de rôles et expériences en grandeur réelle impliquant toute la personne en formation. Il est donc utile de définir ici les principes généraux de la pédagogie expérientielle, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, enrichie de l'apport de théoriciens tels que Vygotsky, Piaget, Lewin ou Rogers. Cette approche nouvelle, ou réinventée, est caractérisée essentiellement par la participation active des apprenants à un processus ayant pour objectif d'associer les informations provenant de l'environnement à leurs connaissances et aux différentes expériences qu'ils ont accumulées. Une étude de l'OCDE réalisée dans huit pays – mais pas en France – explique l'engouement récent de l'apprentissage actif ; selon ses auteurs, ce succès s'explique par l'idée plus généralement admise qu'une information abstraite assimilée dans un contexte pratique sera plus facilement intégrée par le formé dans son corpus de connaissances théoriques et pratiques ; l'étude voit l'explication de ce nouvel engouement international dans les années 90 dans l'intérêt des gouvernements et des entreprises – mais pas encore les nôtres – pour le développement des capacités relationnelles et comportementales.

« Une information abstraite assimilée dans un contexte pratique sera plus facilement intégrée »

Le lecteur comprendra que nous éprouvions le besoin de lui confier la petite histoire de la création en France, en 1986, à la fois de l'*Experiential learning* pour adultes et de l'*Outdoor education*. Comme toute innovation, les stages « Hors limites », puis « Expérientiels », révèlent à la fois le besoin d'agir dans ce domaine trop longtemps négligé, les inhibitions, les peurs et les scepticismes de nos compatriotes, mais aussi la clairvoyance de quelques précurseurs.
Parmi d'autres, le cas de l'usine Exxon Chemical de Notre-Dame de Gravenchon en Normandie est exemplaire des entreprises pionnières qui, en France, ont fait appel au levier de l'*Outdoor education* pour former de nouveaux comportements. Il s'agissait que chacune des 250 personnes recrutées pour cette nouvelle usine de plastique ait, à son niveau, un rôle de leader. Des témoins nous dirons presque dix ans après quel impact a eu ce programme sur le fonctionnement humain de cette entreprise du futur.

Une enquête récente révèle que 72 % des directeurs de ressources humaines en France estiment que les plus grandes lacunes chez le personnel en place à tous les niveaux, comme chez les candidats à un emploi, concernent les attitudes, par rapport aux aptitudes. La prise de conscience et aussi fulgurante que récente. Même les futurs énarques « devront acquérir de nouvelles compétences relationnelles. » Il est temps de commencer notre périgrination et de comprendre pourquoi il faut agir, vite, et avec quels leviers.

« 72 % des directeurs de ressources humaines estiment que les plus grandes lacunes concernent les attitudes. »

Partie 1

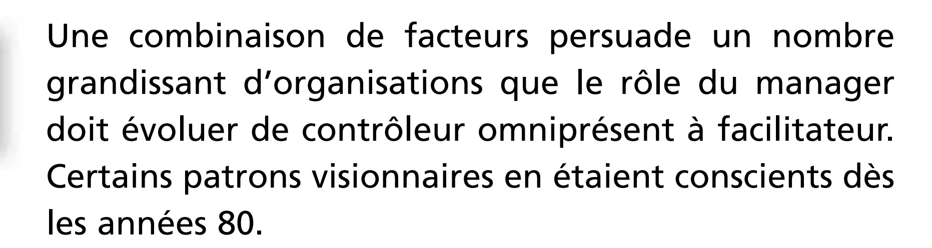
Pourquoi agir sur les comportements ?

Chapitre 1

Rupture et transformation

Toute une époque !

> ***Le rôle du manager doit évoluer de contrôleur omniprésent à facilitateur.***



Une combinaison de facteurs persuade un nombre grandissant d'organisations que le rôle du manager doit évoluer de contrôleur omniprésent à facilitateur. Certains patrons visionnaires en étaient conscients dès les années 80.

> *« Le profil du cadre a changé, me disait Daniel Hémard, alors PDG de Pernod ; il doit apprendre à s'engager totalement. Les patrons doivent les inciter à prendre des risques. Et c'est en les mettant dans des situations nouvelles, en les obligeant à résoudre un problème jusqu'alors méconnu, que leur comportement changera. »*

Le président de l'École polytechnique affirmait à la même époque que la guerre économique et la conquête des marchés avaient pris la place des anciennes conquêtes territoriales et coloniales. Les cadres de l'entreprise sont les officiers de ce véritable conflit. Les qualités qui leur sont nécessaires sont : le professionnalisme et la compétence, l'imagination, le non-conformisme, la créativité, l'ouverture sur le monde, le sens des responsabilités et le sens du devoir, la capacité d'adaptation culturelle à des contextes différents, la connaissance de l'environnement social, l'humilité qui permet l'apprentissage sur le tas, à l'écoute des autres, mais aussi l'ambition de faire gagner l'entreprise dans la compétition internationale. L'essentiel de ces nouvelles qualités concernait le « savoir-être » que cette grande école n'était pas censée reconnaître par ses diplômes. L'engouement pour l'aventure dans ces mêmes années traduisait la réhabilitation de valeurs jugées suspectes peu de temps auparavant. L'esprit d'entreprise, le courage, l'effort,

la discipline, remis au goût du jour, reflétaient la recherche parfois pathétique et désordonnée d'outils personnels et collectifs susceptibles de nous rendre aptes au changement. Le changement ! Cette tarte à la crème qui justifie depuis toujours tous les pessimismes et toutes les innovations parfois douteuses. Mais cette fois, il semblait y avoir urgence et les prophètes se multipliaient. Ici on affirmait que nos élites étaient dépassées par la complexité du monde et que nous avions davantage besoin de moyens de raisonner sur les limites de toute action que d'idéologie ; là on avertissait que l'avenir est à ceux qui acquièrent des compétences nouvelles et assurent le progrès et l'évolution qui s'imposent à chacun. L'État ouvrait alors le grand chantier de la réforme administrative ; il ne s'agissait pas moins de rénover la politique des relations du travail, développer les responsabilités, évaluer l'action administrative, améliorer les rapports avec les usagers. Certes ces bonnes intentions n'étaient pas encore budgétisées mais il fallait que la pression du changement soit forte pour que ce corps rigide éprouve lui aussi la nécessité de s'assouplir et découvre que sa principale richesse était les hommes, sur lesquels il fallait agir. Les grincheux doctrinaires sentaient le vent tourner. Abandonnant la bataille néo-marxiste de la lutte des classes, de l'aliénation par le capital, de l'exploitation de l'homme par l'homme, ils se sont mis à brandir les dangers de cet « âge évolutionnaire » qui prétendait concilier l'épanouissement de l'homme et le profit des entreprises ; ils se sont alarmés des possibles atteintes à la vie privée commises au nom de ce nouvel humanisme. La nécessité étant mère de l'in-

« Ils se sont mis à brandir les dangers de cet « âge évolutionnaire » qui prétendait concilier l'épanouissement de l'homme et le profit des entreprises. »

vention, on a commencé ici ou là, malgré ces grincheux, à imaginer des moyens de développer des compétences humaines, complémentaires des compétences théoriques et techniques. Conscients qu'il n'était plus possible d'apporter aux problèmes d'aujourd'hui les solutions d'hier, quelques-uns ont ouvert de nouvelles voies dans la formation des adultes, des plus profondes et significatives aux plus superficielles. Le changement, disait-on, implique qu'une formation professionnelle continue prenne très rapidement le relais de la formation première. C'était le temps des slogans : « la priorité à l'investissement humain doit-être la prochaine obligation du Vieux Continent. » Les observateurs du domaine socio-économique s'accordaient sur ce constat : il n'est plus possible d'avoir une entreprise flexible, capable de d'adapter, si l'on n'a pas de collaborateurs bien formés, participants et motivés. Le partage des valeurs serait la condition préalable qui permet d'acquérir toutes les autres caractéristiques du gagnant. Pour changer les choses, il faut d'abord et surtout agir sur la mentalité des gens, sur leur échelle des valeurs, sur le type de culture dominante dans la société. Il a fallu du temps pour admettre que la formation n'est pas seulement une obligation légale mais un investissement. Des études sur la motivation dans l'entreprise faisaient ressortir que la satisfaction au travail dépendait de facteurs tels que la responsabilité, l'accomplissement personnel, la reconnaissance et le travail. La désaffection était, quant à elle, liée au salaire, aux conditions de travail, à la qualité de l'encadrement. Et de démontrer qu'un changement dans les facteurs de désaffec-

« Pour changer les choses, il faut d'abord et surtout agir sur la mentalité des gens, sur leur échelle des valeurs, sur le type de culture dominante dans la société. »

tion pouvait seulement améliorer le désintérêt mais pas la satisfaction. Les échos parvenaient des États-Unis, où « c'était la folie de trouver des solutions », et où l'on inventait de nouvelles méthodes de formation pour relancer la motivation des employés. Un « gourou » du management de la Silicon Valley faisait un parallèle entre la raison pour laquelle certaines équipes gagnent toujours et celle qui fait que certains managers se montrent incapables de motiver leur personnel. C'était à cette époque la fin d'une organisation sociale trop rationnelle. Il faut motiver pour gagner et encourager l'esprit collectif.

Et puis tout est retombé au début des années 90 avec « la crise ». Vite oubliées les belles résolutions des années 80, les discours sur le changement et la motivation des hommes. Les budgets formation se sont recentrés sur les métiers et on a coupé les vivres aux démarches innovantes. La politique de l'autruche dans toute sa splendeur : l'*empowerment*, le *coaching*, et autres modes californiennes allaient bien passer comme le reste, on en sera quitte. Comme d'habitude, la chirurgie plutôt que le travail en profondeur. Plans sociaux et restructurations accaparaient toutes les énergies. La récréation était terminée. Parlons de choses rationnelles. Pourtant la réalité rattrape même des esprits rationnels. Ce qui apparaissait comme une mode dans la décennie précédente est apparu comme une exigence de survie. C'est encore l'Europe qui a poussé nos dirigeants à intégrer, et cette fois profondément, la nouvelle réalité des organisations, et l'enjeu du facteur humain.

« Ce qui apparaissait comme une mode dans la décennie précédente est apparu comme une exigence de survie. »

Vers la société cognitive

Le livre blanc de la Commission européenne *Enseigner et apprendre – Vers la société cognitive*, approuvé par le Conseil au début 1996, a très clairement tiré la sonnette d'alarme. Il part du constat que les mutations en cours ont accru les chances de chaque individu d'accéder à l'information et au savoir. Mais, dans le même temps, ces phénomènes entraînent une modification des compétences nécessaires et des systèmes de travail qui nécessitent des adaptations considérables. Pour tous, cette évolution a accru l'incertitude. Parmi les changements nombreux et complexes qui, selon ce livre blanc, traversent la société européenne, trois « chocs moteurs », sont plus particulièrement perceptibles ; il s'agit de la mondialisation des échanges, de l'avènement de la société de l'information et de l'accélération de la révolution scientifique et technique.

« Le rôle du facteur humain s'accroît, mais le travailleur est aussi rendu plus vulnérable aux changements de l'organisation du travail. »

Le choc de la société de l'information a pour effet principal, selon les auteurs, de transformer la nature du travail et l'organisation de la production. Les travaux routiniers et répétitifs, qui étaient le lot de la majorité des salariés, s'effacent au profit d'une activité plus autonome, plus variée. Il en résulte un rapport différent à l'entreprise : le rôle du facteur humain s'accroît, mais le travailleur est aussi rendu plus vulnérable aux changements de l'organisation du travail parce qu'il est devenu un simple individu confronté à un réseau complexe. D'où la nécessité pour chacun de s'adapter non seulement à de nouveaux outils techniques mais aussi à la transformation des conditions de travail.

Le choc de la mondialisation bouleverse les données de la création d'emplois. Après avoir concerné les seuls échanges marchands, technologiques et financiers, la mondialisation gomme à présent les frontières entre les marchés du travail, de telle sorte qu'un marché global de l'emploi est une perspective plus proche qu'on ne le pense généralement. La Commission fait bien le pari de l'ouverture sur le monde mais visant le « maintien » du modèle social européen, ce qui suppose une élévation générale des qualifications, sous peine de laisser encore la fracture sociale s'agrandir et diffuser le sentiment d'insécurité parmi les citoyens. Il est étonnant de trouver ici un objectif de *statu quo* tellement illusoire et autant contredit par l'ensemble du document qu'on ne peut s'empêcher de penser qu'il est le résultat d'un laborieux compromis.

Le choc de la civilisation scientifique et technique donne lieu à un paradoxe : en dépit de son effet généralement bénéfique, le progrès scientifique et technique fait naître un sentiment de menace, voire de craintes irrationnelles dans la société. Alors que les progrès de la science sont considérables (recul de la famine et de nombreuses maladies, prolongation de la durée de la vie, rapidité accrue des déplacements, etc.), cette peur vis-à-vis du progrès n'est pas sans rappeler le décalage entre progrès et conscience collective qui a déjà existé lors du passage du Moyen âge à la Renaissance. De nombreux pays européens ont entrepris de répondre à ce malaise en promouvant la culture scientifique et technique dès l'école et en définissant des règles éthiques, en particulier dans les

« Cette peur vis-à-vis du progrès n'est pas sans rappeler le décalage entre progrès et conscience collective qui a déjà existé lors du passage du Moyen âge à la Renaissance. »

domaines des biotechniques et des technologies de l'information.

Le livre blanc considère que, dans la société européenne moderne, ces trois obligations que sont l'insertion sociale, le développement d'aptitudes à l'emploi et l'épanouissement personnel ne sont pas incompatibles, ne sauraient être opposées et doivent, au contraire, être étroitement associées. Face à cette rupture avec le passé, la formation est reconnue comme étant une clé de la transformation en développant l'autonomie de la personne et sa capacité professionnelle. Les industriels européens eux-mêmes voient bien cette nécessité d'une formation polyvalente fondée sur des connaissances élargies, développant l'autonomie et incitant à « apprendre à apprendre » tout au long de la vie. Lors d'une table ronde en 1995, ils ont déclaré que « la mission fondamentale de l'éducation est d'aider chaque individu à développer tout son potentiel et à devenir un être humain complet, et non pas un outil pour l'économie ; l'acquisition des connaissances et des compétences doit s'accompagner d'une éducation du caractère, d'une ouverture culturelle et d'un éveil à la responsabilisation sociale ». Le livre blanc attire l'attention sur la question cruciale de la pédagogie de l'innovation. L'observation, le bon sens, la curiosité, l'intérêt pour le monde physique et social qui nous entoure ainsi que la volonté d'expérimentation sont des qualités négligées et peu considérées. Ce sont pourtant elles qui permettront de former des créateurs et pas seulement des gestionnaires de la technologie.

« L'acquisition des connaissances et des compétences doit s'accompagner d'une éducation du caractère, d'une ouverture culturelle et d'un éveil à la responsabilisation sociale. »

Quelles sont, d'après la Commission européenne, les aptitudes requises par la société cognitive ? La connaissance au sens large peut être désormais définie comme une accumulation de savoirs fondamentaux, de savoirs techniques et d'aptitudes sociales. C'est cette combinaison équilibrée de ces savoirs, acquis dans le système d'enseignement formel, dans la famille, dans l'entreprise, par divers réseaux d'information, qui donne la connaissance générale et transférable la plus propice à l'emploi. L'accent est mis sur les aptitudes sociales, celles qui touchent aux capacités relationnelles, au comportement au travail et à toute une gamme de compétences qui correspondent au niveau de responsabilité occupé : la capacité de coopérer, de travailler en équipe, la créativité, la recherche de la qualité. La maîtrise de telles aptitudes ne peut être pleinement acquise qu'en milieu de travail, donc essentiellement en entreprise . La société peut « éliminer » par les diplômes des talents s'écartant des profils moyens mais innovateurs, lit-on dans ce document décidément décapant. Elle produit donc souvent une élite assez peu représentative du potentiel de ressource humaine disponible. Il est encourageant de penser que les technocrates de Bruxelles peuvent laisser filtrer ce genre d'affirmations. Encore faudrait-il préciser que l'on parle de « profils moyens » par rapport à des critères d'intelligence logique et rationnelle dont la pertinence est aujourd'hui remise en cause. Nous verrons plus loin les voies d'avenir suggérées par la Commission pour répondre aux trois chocs moteurs de la société moderne.

“La connaissance au sens large peut être désormais définie comme une accumulation de savoirs fondamentaux, de savoirs techniques et d'aptitudes sociales.”

La société peut « éliminer » par les diplômes des talents s'écartant des profils moyens mais innovateurs. Elle produit donc souvent une élite assez peu représentative du potentiel de ressource humaine disponible.

Mon enthousiasme à la lecture de ce document officiel européen, sensé être le fondement des politiques de l'éducation et de la formation en Europe, est vite retombé lorsque j'ai interrogé des responsables français de la formation professionnelle : « Nous ne nous sentons pas engagés par ce livre blanc », m'a-t-il été répondu. Ainsi un texte fondateur voté par les chefs d'États de l'Union européenne ne semble pas émouvoir le moins du monde nos fonctionnaires. Mais, qu'ils le veuillent ou non, notre environnement change, et nos modèles d'organisation avec eux.

De l'organisation dinosaure à l'organisation banc de poissons

Le modèle dominant jusqu'à présent était le produit d'héritages successifs des années 50/60 et de courants du management contradictoires. Dans le système dit scientifique, ou taylorien, les tâches d'une entreprise sont divisées en spécialités et sont comptabilisées par le sommet de la hiérarchie. Cela suppose une hiérarchie complexe, et un management fondé sur le commandement et le contrôle. Chacun est cloisonné, et pour longtemps. Les liens sont verticaux, vous montez et descendez dans votre fonction, vous ne traversez pas. La créativité dans ce style d'organisation dépend de la capacité des gens en haut de la pyramide. Les organisations encore fondées sur ce modèle font penser à ces dinosaures voués à la disparition : les instructions de la tête se diffusent très lentement dans un corps trop lourd. Elles ne peuvent survivre que dans la mesure où elles évoluent dans un environnement stable ou protégé. L'éducation nationale est le type

même d'organisation d'un autre âge, comparée par l'un de ses ministres à un mammouth. Le système, dit organique, de l'école des relations humaines est plus adapté à des organisations soumises à des environnements dynamiques et changeants. Il favorise la participation des exécutants, encourage la confiance, permet aux relations interindividuelles de libérer tout leur potentiel d'apprentissage. Une bonne communication et la motivation de tous assurent l'intégration de l'action collective des employés dans l'entreprise. À partir de ce courant vont se développer les théories sur les styles de leadership, la dynamique des groupes, les entretiens individuels. Ces deux modèles si différents dans leurs idéologies se rejoignent pourtant dans une croyance en une conception universelle de l'action collective des hommes et des conditions de leur performance, en un modèle valable partout, pour tous, et en tous temps. Les idéologues n'avaient pas encore intégré le fait que l'environnement allait être turbulent en permanence. Ces modèles prêts à l'emploi sont battus en brèche par les trois chocs moteurs de la société cognitive, et par leurs conséquences sur les entreprises et les conditions de travail. Recettes « miracle », méthodes simplistes et injonctions de nos prophètes du management vieillissent à vue d'œil.

Première conséquence de la rupture, l'incertitude de l'environnement des organisations. Du point de vue de l'offre, c'est par exemple le risque technologique de positionner un nouveau produit trop tôt ou trop tard. Du point de vue de la demande, qui peut dire quels seront demain les besoins des consommateurs ? Les dirigeants naviguent dans le brouillard, à

« Recettes « miracle », méthodes simplistes et injonctions de nos prophètes du management vieillissent à vue d'œil. »

l'aveugle, et ont bien du mal à croire encore à leurs propres stratégies, et en des lois universelles qui prétendent leur prédire les comportements de leur personnel.

En second lieu, il n'est plus possible de définir précisément des postes et des tâches, et on en est réduit à les définir par rapport aux objectifs et aux contraintes. Les outils classiques de gestion des entreprises deviennent dans ces conditions obsolètes. Le coût de la main-d'œuvre reste la dernière donnée maîtrisable, ce qui pousse les chefs d'entreprise à faire du licenciement l'investissement le plus rentable, au risque de perdre comme Bœing des marchés futurs.

Enfin, la mobilité imposée à tous bouleverse la relation entre l'organisation et ses collaborateurs. Le temps est révolu où la performance d'un service était un gage de sa survie, ou l'implication dans le travail assurait un plan de carrière. La faille s'élargit au rythme des fusions, acquisitions et regroupements. Après l'employé-roi, après-guerre, sous le règne des syndicats, après le client-roi dans les années 80, on en arrive à l'actionnaire-roi. L'annonce de licenciements fait monter l'action en Bourse, les actionnaires organisés en énormes groupes d'intérêt sont satisfaits et maintiennent la direction en place. Mais déjà pointe l'ère plus équilibrée de l'inclusion. Le nouveau management devra tenir compte de plus en plus de toutes les parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs… En attendant, le salarié ressent viscéralement une précarité qui le rend sensible au risque du chômage, même s'il n'est pas objectivement menacé, d'où une vulnérabilité certaine. 20 % de la population

« Le temps est révolu où la performance d'un service était un gage de sa survie, ou l'implication dans le travail assurait un plan de carrière. »

active évolue entre l'interim, les contrats à durée déterminée, les stages, l'apprentissage et le travail à temps partiel. Dans ces conditions, il ne faut pas s'étonner que, vu de l'étranger, le « partage du travail » et les 35 heures soient jugés comme un archaïsme, une « exception française » délicieusement décalée.

De nouveaux critères de compétitivité

L'effondrement des modèles classiques d'organisation entraîne une nouvelle attitude de l'entreprise face à son environnement. Un marché déterminé non plus par la demande mais par l'offre appelle une attitude proactive, beaucoup plus qu'une simple adaptation. Il va falloir différencier le produit, le débanaliser en le confrontant aux attentes du public. On cite souvent l'exemple du créateur de Conforama qui va innover en introduisant le principe de la vente sur stock dans le domaine du mobilier, qui ne connaissait que la traditionnelle « vente à la contremarque », c'est-à-dire la mise en fabrication du meuble après sa vente, faisant subir à l'acheteur des délais de livraison. Conforama sera à son tour attaqué quelques années après par IKEA, mais sur un nouveau principe : la vente de meubles en kit. L'acteur, c'est l'offre, ce n'est plus, ou de moins en moins, la demande. L'approche marketing se pose la question : « Où sont les segments porteurs ? » L'approche stratégique au contraire se demande : « Où et comment peut-on créer un segment porteur ? » On est passé de l'entreprise-objet à l'entreprise-projet.

L'acteur, c'est l'offre, ce n'est plus, ou de moins en moins, la demande.

Le premier modèle est le **modèle analytique**, qui considère l'entreprise comme un monde d'objets finis, régi par quelques « lois » qu'il s'agit de découvrir pour en optimiser le fonctionnement. Découvrir ces « lois » fut l'obsession du système taylorien. L'école des relations humaines voulait aussi découvrir, à l'autre bout de la chaîne, les lois des besoins humains afin d'en optimiser l'utilisation. C'était la vogue de la pyramide de la motivation de Maslow.

Le second modèle de **l'entreprise-projet** considère l'entreprise comme la projection d'une intention de résultat sur un environnement. Il ne s'agit pas de découvrir des « lois » préexistantes mais de construire les lois qui guident le projet de l'entreprise. Cela suppose d'assumer la complexité au lieu de la simplifier, et donc d'une attitude stratégique. Cette approche fit les beaux jours de grands cabinets de conseil américains spécialisés dans la planification stratégique.

Un grand bon fut accompli depuis 1975 avec l'apparition de l'automatisation flexible grâce à l'usage industriel de la micro-électronique et de la micro-informatique.

« Il s'agit de passer d'une démarche analytique, qui comprend le tout comme la somme de ses parties, à une démarche synthétique, ou systémique, qui comprend la partie comme un élément du tout. »

Le passage à **l'entreprise acteur** face à son environnement se traduit par des changements organisationnels. La compétitivité globale d'une entreprise n'est plus conçue comme l'addition de l'efficacité de ses sous-systèmes : commercial, financier, informatique, production, etc. Il ne s'agit plus de faire le plus avec le moins, de créer un maximum de valeur en consommant un minimum de ressources, comme dans le modèle classique. Dans un marché qui n'est plus porté

par la demande, la valeur du produit n'est plus uniquement fonction de l'optimisation du couple valeur-coût ; elle est établie par le marché, c'est-à-dire en dernière analyse par l'appréciation du client. Autrement dit, il s'agit de passer d'une démarche analytique, qui comprend le tout comme la somme de ses parties, à une démarche synthétique, ou systémique, qui comprend la partie comme un élément du tout. Nous assistons à un changement de perspective. Ne nous y trompons pas, c'est le chaos dans les organisations sous la triple pression de la compétition globale, des nouvelles technologies et du changement des attentes des consommateurs. Cela signifie que les entreprises doivent être plus flexibles en termes de capacité à s'adapter au changement, de manière plus créative, de manière proactive. Pour les employés, l'autonomie, la responsabilisation accrue, l'implication dans la prise de décision, le défi, le développement des aptitudes et l'employabilité aussi bien que la récompense financière sont les nouvelles valeurs. Les gens veulent le droit à la parole lorsqu'il s'agit de leur propre destinée et veulent la liberté d'agir en conformité avec leur propre jugement. La pyramide hiérarchique s'aplatit. Cette évolution est soutenue par trois piliers : la force du travail mieux formée, moins de crainte de l'autorité, moins de sécurité de l'emploi. De l'entreprise dinosaure on passe à l'entreprise banc de poissons dans laquelle sont possibles des déplacements rapides et des ajustements constants aux signaux compris instantanément. Le système « banc de poissons » a un modèle : celui de la responsabilisation.

« De l'entreprise dinosaure on passe à l'entreprise banc de poissons dans laquelle sont possibles des déplacements rapides et des ajustements constants aux signaux compris instantanément. Le système « banc de poissons » a un modèle : celui de la responsabilisation. »

Le défi de la responsabilisation

> ***La responsabilisation est plus qu'une délégation. Il s'agit d'émanciper le personnel et de modifier radicalement ses attitudes et comportements à l'égard du travail.***

Reçu en France il y a une dizaine d'années comme une mode américaine, ce modèle de management apparaît de plus en plus comme l'axe de développement des organisations modernes. Dans ce modèle, la pyramide est non seulement aplatie mais elle est renversée : la cible regroupe les employés en relation directe avec les clients et fournisseurs. Certains groupes jouissent d'une autonomie. La responsabilisation est plus qu'une délégation. Il s'agit d'émanciper le personnel et de modifier radicalement ses attitudes et comportements à l'égard du travail. Selon le Britannique Durcan Oates[1], ce modèle induit de grands changements dans une organisation. Les turbulences de l'environnement, l'accélération des demandes de consommation, la pression croissante de la législation requièrent une réponse rapide et flexible incompatible avec les anciens modèles organisationnels très hiérarchisés. Les organisations elles-mêmes ont changé ; l'impact de la réduction des effectifs et de la décentralisation signifie que les anciennes méthodes de coordination et de contrôle ne sont plus appropriées. Être performant dans ce contexte requiert que le personnel prenne et exerce bien plus de responsabilités. Par ailleurs, les organisations ont besoin d'un travail transfonctionnel, de bien plus de coopération entre les unités, d'intégration dans leurs processus s'ils veulent répondre à l'attente de leurs clients. Une telle coopération peut être atteinte à travers la responsabilisation. Les gens n'acceptent plus le système de commande et de contrôle. Mieux formés, mieux accomplis dans leur vie personnelle mais aussi plus vulnérables face à l'insécurité de l'emploi et à la fin de l'avancement automa-

1. *The manager as coach*, Durcan Oates, Pitman, 1994.

tique dans des postes supérieurs, ils se trouvent dans une situation dans laquelle les emplois ont plus de valeur en tant qu'opportunité de développement professionnel qu'en eux-mêmes. La philosophie de la responsabilisation est de donner à tout le monde l'opportunité d'avoir une carrière plutôt qu'un job ; une carrière implique le développement de la confiance en soi et le sentiment d'être capable de prendre des initiatives. Le rôle du manager change lui aussi radicalement. Il crée les circonstances dans lesquelles le talent peut être révélé et les opportunités de s'épanouir peuvent être données. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre le terme de « coach » : un facilitateur qui ne fait pas à la place de ses équipiers mais qui leur donne le pouvoir de résoudre les problèmes dès qu'ils se présentent à leur niveau, qui leur apporte ressources et appui, qui contrôle *a posteriori* en employant surtout la technique du feedback. Son vrai talent est de préparer à relever des défis externes et à moins consacrer d'énergie sur le court terme. Le cadre coach est à la fois le guide, le consultant, le stimulateur intellectuel, le supporter, l'éclaireur, le facilitateur, le leader et interprète, le médiateur, le parangon.

« Le rôle du manager change lui aussi radicalement. Il crée les circonstances dans lesquelles le talent peut être révélé et les opportunités de s'épanouir peuvent être données. »

Durcan Oates analyse pour nous l'impact de la responsabilisation sur les entreprises occidentales. Dans leur compétition avec les pays de la zone Pacifique, les Américains ont étudié le modèle japonais et ont conclu que la responsabilisation est un ingrédient important pour obtenir de la force de travail une plus grande productivité. Dans la culture japonaise, l'individu est subordonné à l'effort collectif ; le travail

« La responsabilisation est un ingrédient important pour obtenir de la force de travail une plus grande productivité. »

d'équipe et l'engagement désintéressé sont le chemin pour atteindre les buts communs. La culture américaine au contraire est résumée par l'archétype du héros, du cow-boy solitaire qui va affronter les Peaux-Rouges. Ce sont les valeurs de l'individualisme, de l'initiative individuelle, de l'effort individuel et de la récompense individuelle. S'engager sur la voie de la responsabilisation impliquait donc pour les Américains une révolution culturelle qu'ils sont en train de conduire.

« Inverser la pyramide » n'est pas un slogan de gourous californiens parmi tant d'autres.[2] C'est un changement radical des structures hiérarchiques traditionnelles sans lequel la responsabilisation ne peut réellement fonctionner. Sens dessus-dessous : au lieu de dire aux unités ce qu'elles doivent faire, le QG agit en tant que support. Dedans-dehors : au lieu de considérer que les clients sont à portée de main, les clients deviennent des partenaires et des alliés. Ils sont même formés par leurs fournisseurs pour être sûr qu'ils aient les bonnes compétences. Horizontal plutôt que vertical : au lieu de partir du niveau de la direction en traversant les barrières physiques pour aller dans les départements, l'organisation est composée d'équipes, de groupes de projets et de groupes de travail, plutôt que de départements souverains.

« Les gens avaient l'habitude de travailler pour gagner une promotion ; maintenant ils travaillent pour atteindre un résultat », suivant la belle formule d'un professeur de la Harvard Business School.

2. C'est le président de la compagnie aérienne SAS qui rendit populaire ce concept au milieu des années 80.

Autre changement profond dans nos habitudes, les groupes de travail auto-gérés. Tel un pilote montant à bord d'un navire à l'approche du port pour le guider, le « coach » intervient ponctuellement à l'approche de difficultés. Il est connu que de grandes entreprises américaines, telles Rank Xerox, ont transformé certains de leurs départements en nombreux groupes de travail auto-gérés. Leurs managers fonctionnent avec eux comme le pilote dans la navigation maritime. Le fer de lance de cette révolution manageriale est le pouvoir partagé qui permet de prendre des décisions aussi prêt que possible du point d'exécution.

« Tel un pilote montant à bord d'un navire à l'approche du port pour le guider, le « coach » intervient ponctuellement à l'approche de difficultés. »

Une heureuse conséquence de ce modèle est d'offrir aux salariés beaucoup plus d'opportunités de développement professionnel, et d'utiliser dans leur métier des compétences, notamment sociales, qu'ils n'exprimaient jusque-là que dans leur vie familiale, amicale et associative. « Pourquoi tant de travailleurs laissent-ils leurs talents à la porte de l'usine ? », interrogeait Peters.

Il est maintenant établi par des recherches américaines, en particulier de la Harvard Business School, qu'une organisation libérant, suivant ce modèle, la créativité de sa force de vente peut augmenter ses gains de 30 à 50 % par an. Mais c'est souvent dans des situations de crise ou de défi qu'une organisation se convertit à ces principes, pour survivre. On voit alors des entreprises, telles Toyota UK, recruter en tant que membre d'une équipe plus qu'en fonction d'une description de poste, ou concilier, comme chez BP UK, la carrière et les objectifs personnels de ses employés avec les buts de l'entreprise. Dans cette nouvelle

culture, les aspirations doivent être reconnues et alignées sur les besoins de l'entreprise. Cela suppose une politique de recrutement très différente.

« *L'individu est en train de retrouver sa place après des siècles de mise sous tutelle spirituelle, idéologique, étatique, familiale.* »

La réalité professionnelle connaît actuellement, pour la plupart d'entre nous, des bouleversements d'une ampleur et d'une rapidité rarement égalées dans l'histoire de l'humanité. Il ne s'agit pas ici de les juger, mais de les comprendre et d'en comprendre les conséquences sur notre vie. C'est la réalité : qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Nous venons de dessiner à grands traits l'évolution des organisations et la rupture qu'elle représente. Mais cette rupture n'est qu'une facette d'un changement beaucoup plus vaste et beaucoup plus fondamental dont on ne peut l'isoler : l'individu est en train de retrouver sa place après des siècles de mise sous tutelle spirituelle, idéologique, étatique, familiale. Il nous faut comprendre cette autre révolution pour mieux situer la place de l'homme au sein d'une organisation, car l'homme est le même qu'il soit dans son entreprise ou dans son cadre privé. Il ne s'agit pas d'influencer l'homme privé, mais de le comprendre pour intégrer son nouveau rôle d'acteur responsable dans la globalité de ses aspirations.

Chapitre 2

Plus libres, mais plus seuls

En quittant en 1980 le confort d'une « bonne situation » et d'un « avenir tout tracé de fonctionnaire » catégorie A « pour explorer les forêts de l'Orénoque » dans les pas d'Alexandre de Humboldt, ou « La piste interdite de Tombouctou » à la suite de René Caillié[1], je pressentais que le monde stable et définitivement structuré pour lequel j'avais été formé était en train de s'effondrer et qu'il fallait s'armer d'autres qualités pour faire face à un monde incertain. Je crois que c'est cela que je cherchais dans mes expéditions, et que c'est ce qui expliquait l'engouement du public à ce moment-là pour l'aventure par procuration. Un petit groupe de grands voyageurs, devenus des amis, entretenait cet intérêt : Philippe de Dieuleveult, Gérard d'Aboville, Martine de Cortanze, Evelyne Coquet, Patrick Boivin, Patrice Franchesci... Enfants du « baby boom », nous n'avions pas connu la guerre, les privations ou l'injustice qui avaient marqué les générations précédentes. Nous avions parcouru le monde et bénéficié des avantages du progrès. De quoi se plaindre ? Lorsque je décidai en 1986 de créer une école qui formerait ces qualités de caractère désormais si sollicitées, j'ai trouvé dans un livre court mais fort, publié la même année, une nouvelle justification de ce choix. Dans *Le retour du courage*[2], Jean-Louis Servan-Schreiber annonçait que le courage, discrètement, était revenu parmi nous. J'ai eu envie de connaître « JLSS », patron du magazine économique *L'Expansion*, et c'est grâce à lui que je trouvai un partenaire pour diffuser dans les entreprises un an plus tard nos premiers séminaires.

1. *Aventures sur l'Orénoque*, Alain Kerjean (avec A. Rastoin), Robert Laffont, 1981.

La piste interdite de Tombouctou, Alain Kerjean, Flammarion, 1983.

2. *Le Retour du courage*, Jean-Louis Servan-Schreiber, Fayard, 1986.

Huit cavaliers de malheur

Nous venons de décrire le chaos que connaissent les entreprises, et voici que nous prétendons avec JLSS que notre époque est formidable, si l'on veut bien voir que huit cavaliers de malheur lancés à nos trousses donnent des marques d'essoufflement : la misère, la maladie, l'arbitraire, la guerre, l'ignorance, la religion, la morale, l'idéologie. Ce n'est qu'un paradoxe de plus de notre société post-industrielle, à moins que l'on démontre que c'est parce que ces oiseaux de mauvaise augure se sont éloignés qu'a pu émerger un nouveau modèle d'organisation accordant une plus grande place à la liberté, au courage, à la responsabilité.

« C'est parce que ces oiseaux de mauvaise augure se sont éloignés qu'a pu émerger un nouveau modèle d'organisation accordant une plus grande place à la liberté, au courage, à la responsabilité. »

Les quatre premiers cavaliers de malheur en voulaient à notre corps : le Quart-Monde, le chômage et la précarité existent, mais la misère est devenue marginale, alors qu'elle touchait au début du XIXe siècle 90 % de la population française. À ma naissance en 1951, le revenu moyen par tête d'habitant, en termes réels, était seulement le tiers de ce qu'il est aujourd'hui. La maladie recule au point que mon espérance de vie est de plus de 75 ans, alors qu'elle aurait été de 50 ans en 1940. L'arbitraire aussi a diminué dans nos démocraties, et nous avons le sentiment d'être des privilégiés sur une planète où l'on persécute largement en raison de sa race, de ses idées politiques ou de son orientation sexuelle. Certes on a l'impression quelque fois d'être revenu à l'époque des coquins et des vilains caricaturés par Daumier, mais il y a aussi une presse pour les dénoncer et des lois pour se défendre. Depuis l'effondrement du communisme, l'espoir d'un siècle sans guerre en Europe est raisonnable. Notre interven-

tion dans les Balkans se fait sans déclaration de guerre, et on a l'impression, aux côtés des Américains, d'être les chevaliers blancs du bon droit contre le chevalier noir qui n'a pas encore compris que la dictature stalinienne ou fasciste n'avait plus court sur notre continent.

Les quatre autres cavaliers de malheur en voulaient à notre tête : depuis Jules Ferry, l'ignorance a reculé. Alors qu'en 1900 un écolier sur mille obtenait son bac, nos gouvernements veulent atteindre les 80 % d'une classe d'âge. Même si cela n'empêche pas des records de chômage des jeunes, et si notre système éducatif est de plus en plus décalé par rapport à la réalité, la formation est désormais une priorité reconnue. La religion occupe une place centrale, depuis vingt mille ans, dans notre comportement. Elle se présente sous trois formes distinctes, rappelle JLSS : l'Église, la doctrine et la spiritualité. Les deux premières, extérieures, varient radicalement suivant les époques et les contrées. Elles ne devraient avoir comme finalité que la satisfaction des besoins spirituels de l'être humain face au destin. Mais, dans toutes les sociétés organisées, elles ont eu tendance à occuper toute la place, à éclipser, voire même évincer le spirituel. L'Église est une structure de pouvoir, avec toutes les compromissions qui en découlent. La doctrine, à quelque religion qu'elle appartienne, ne peut, au fil du temps, que devenir ou être ressentie comme un carcan de préceptes. Les dogmes sont par essence rigides, or tout bouge. Il n'est donc pas étonnant que ce prêt-à-penser se lézarde. Il fallait réduire la puissance des églises et combattre l'influence prééminente des doctrines pour faire de nous des individus autonomes.

« Les dogmes sont par essence rigides, or tout bouge. Il n'est donc pas étonnant que ce prêt-à-penser se lézarde. »

> *« Dans la précipitation, on a jeté le spirituel avec l'eau bénite, ce qui semble laisser comme un sacré vide », écrit JLSS.*

La laïcisation très récente des systèmes politiques et des modes de vie reste une étape fondamentale de la libération de l'homme moderne. La morale aussi n'est plus ce qu'elle était. Malgré tout, la doctrine imprègne les esprits longtemps après l'effondrement des pratiques religieuses.

> *« Il est plus facile de transformer une église en grange ou en garage que de changer dans sa tête ses principes moraux. »*

D'où l'importance du dépassement des tabous sexuels avec leur cortège d'hypocrisies, de blocages et de culpabilités. Cette révolution n'est pas encore achevée et certains s'accrochent pathétiquement à l'ordre ancien, comme on l'a vu au Parlement à propos du Pacte civil de solidarité. Mais il ne sert à rien de ne pas reconnaître la réalité : l'homme est en train de se réconcilier avec lui-même. Enfin les idéologies ne sont plus de mode depuis que les dictatures fascistes et communistes ont échoué dans leur tentative de remplacer Dieu par le culte du chef. Déconsidérés par le crime, minés par les rigidités économiques, ces systèmes ont encore quelques nostalgiques à circonvenir par la « communauté internationale » et sa force de maintien de l'ordre. Où sont passés ces intellectuels marxistes qui encombraient nos sciences et notre culture jusqu'au milieu des années 70 ? Certains, mal informés ou orphelins de leurs idéologies mortes,

> ***« L'homme est en train de se réconcilier avec lui-même. »***

croient voir dans le libéralisme une idéologie, mais une idéologie politique structure et organise ; le libéralisme vise d'abord à laisser faire, c'est donc l'idéologie de l'anti-idéologie.

Les cavaliers de malheurs s'éloignent, il faut s'en réjouir. Plus libres mais plus seuls, ne sommes-nous pas libérés de la peste du Moyen-Âge pour tomber dans le choléra d'un monde incertain ? Libérés de nos carcans, ne sommes-nous pas désarmés et nus pour affronter d'autres menaces, avant même d'avoir pu nous forger une carapace psycho-sociale ?

Le passage du groupe à l'individu

Le collectif n'a plus grand chose à dire. Malgré la démocratie, le citoyen ne se sent pas libéré ; malgré la prospérité, il ne se trouve pas comblé ; malgré l'assouplissement des codes moraux, le mal de vivre progresse. Ce n'est pas un échec du national et du social, au contraire, puisqu'ils ont réussi à éloigner les huit cavaliers de malheur. C'est une étape nouvelle de la conscience humaine. Servan-Schreiber ne voit pas une impasse mais des questions existentielles que se posent non pas seulement les « esprits forts » et quelques héros de théâtre, mais toute une population :

> « *Nous voici enfin libres d'être libres, et ça nous fait un peu peur. Aussi tout examen de la condition humaine contemporaine pose-t-il en préalable la question du courage. Non qu'il en faille aujourd'hui davantage qu'hier, c'est simplement la forme que doit revêtir actuellement le courage ; c'est parce que la vie est désormais plus facile que l'existence devient* le *problème.* »

Nous avons enfin la capacité de mener une existence autonome, de choisir des valeurs, d'inventer notre propre doctrine, de prendre des risques, mais nous hésitons à quitter le cocon protecteur de notre confort et de nos certitudes. Valeur ringarde autrefois, le courage est de retour pour affronter la solitude et le stress[3].

3. Lire à ce sujet *La Fatigue d'être soi*, d'Alain Ehrenberg, Odile Jacob, 1998 : le déprimé ne se sent pas à la hauteur des exigences qu'il s'impose.

Aujourd'hui plus qu'hier on doit vivre seul, et c'est probablement un progrès selon JLSS :

> *« Si les temps sont venus pour moi de faire ma trace et de m'assumer pleinement, il est évident que nul ne saurait le faire à ma place. »*

Il nous faut redécouvrir le « À toi-même sois fidèle » de Shakespeare. Cela renvoie au psychologue social Carl Rogers qui écrit dans *Le développement de la personne*. Le processus de « la vie pleine » implique le courage d'exister. Il signifie qu'on se jette en plein dans le courant de la vie. Ce qu'il y a de passionnant chez les humains est que lorsque l'individu devient libre, c'est cette « vie épanouissante » qu'il choisit comme processus de devenir. À la solitude philosophique qui n'est pas nouvelle, s'ajoute de nos jours une solitude de vie qui confère à notre aventure, suivant *Le retour du courage*, un réalisme accentué, sinon confortable. Ce qui caractérisait un individu, ses appartenances, a perdu de sa force. Les liens se distendent. L'individu est prêt à larguer les amarres et à affronter l'incertitude de la haute mer. Il n'y a plus ni lieu ni rituel périodique permettant de retrouver ses proches, ses voisins. À peine un Européen sur dix a une

« Valeur ringarde autrefois, le courage est de retour pour affronter la solitude et le stress. »

pratique religieuse régulière, et ce sont surtout les plus âgés. Il n'y a plus que les musulmans ou presque pour se définir par rapport à leur religion. On se dit Français ou Hollandais, mais l'identité nationale s'estompe au profit d'un sentiment d'appartenance à l'Union européenne.

« On évoque souvent l'identité culturelle, note malicieusement JLSS, mais les rares qui ont suffisamment de culture pour pouvoir s'en faire une identité sont naturellement ceux qui sont le plus enclins à penser en termes transnationaux. »

La désaffection qui touche les syndicats et les partis politiques est l'une des plus récentes des manifestations d'une préférence pour l'individuel au détriment du collectif. La fin du mythe « amour toujours » est le plus puissant facteur contemporain de prise de conscience de notre solitude. Le mariage, autrefois imposé, n'offre plus d'assurance tout risque contre l'isolement affectif. J'ajoute qu'il nous faut inventer d'autres manières de vivre ensemble, et il faut bien voir comme un progrès de civilisation la reconnaissance juridique d'une communauté de vie et d'une solidarité entre des personnes, qu'elle que soit la nature ou même l'existence de leurs relations sexuelles, qui ne concernent pas la loi. Notre système de protection sociale et de redistribution « que le monde entier nous envie », protège le citoyen de moins en moins.

« La désaffection qui touche les syndicats et les partis politiques est l'une des plus récentes des manifestations d'une préférence pour l'individuel au détriment du collectif. »

« Telle est la triple solitude de l'homme moderne, conclut Servan-Schreiber : existentielle, puisque aucun corps d'idées ne lui propose les réponses dont il ne peut

se passer ; affective, dans la mesure où les soutiens traditionnels se sont délités ; sociale, au moment où les grandes structures de protection rendent les armes. (...) Celui qui dispose de la sérénité, du caractère, de la diversité d'intérêts suffisants pour profiter de la solitude est tout à fait le genre d'individu propre à attirer, séduire et rassurer les autres. Il n'a donc guère d'occasions de solitude, sauf celles qu'avec sagacité il décide de se ménager pour faire périodiquement la pleine expérience de soi-même. »

Cette solitude assumée pourrait nous inciter à franchir le pas et à risquer une vie libre, autonome, aventureuse. Mais un nouvel obstacle se lève : le stress. Productivité, compétitivité, rentabilité, performance, compétition, concurrence mondiale, délocalisation, dégraissage, chômage, faire plus vite et mieux avec moins de moyens, la machine s'emballe. À peine libérés des tabous et des carcans, nous nous inventons de nouvelles barrières le stress et l'irréalité.

Henri Laborit l'a suffisamment démontré avec sa célèbre expérience sur les rats : faute de pouvoir fuir un stress, ou l'extérioriser pour rétablir son équilibre intérieur, l'homme favorise les trois menaces planant sur sa santé : les affections cardio-vasculaires, le cancer et la dépression. Plus tard dans son livre *Le Métier de patron*, JLSS développera l'une de ses idées chères : il existe un stress positif, celui des dirigeants ou des hommes d'action qui peuvent agir sur les événements, et le stress négatif des autres niveaux de la hiérarchie qui ne maîtrisent plus leur devenir professionnel :

« À peine libérés des tabous et des carcans, nous nous inventons de nouvelles barrières, le stress et l'irréalité. »

« Il se traduit par exemple, chez les cadres, par des symptômes faciles à interpréter : difficulté à déléguer ; incer-

titude face à la décision ; incapacité d'évaluer ses qualités et ses défauts ; hyper-sensibilité aux critiques ; perte de sang-froid ; manque d'écoute ; rareté des amitiés ; inaptitude aux loisirs. On vit crispé, sur la défensive. Pas question de s'occuper vraiment de soi. »

Une émission d'une chaîne de télévision américaine s'intitule *The real world*, « Le monde réel » ; on y voit en 45 minutes le résumé de l'aventure vécue en 24 h par un groupe de personnes, jeunes ou adultes, confronté à un vrai défi : préparer la mise à feu d'un spectacle pyrotechnique devant les murailles de Carcassonne, descendre le canyon du Colorado ou participer en Écosse ou en Australie à l'un de ces stages « outdoor » auxquels nous consacrerons la dernière partie de ce livre. Le téléspectateur est sensé être fasciné par des gens réels, vivant des événements réels, avec des risques et des conséquences réels. Et il l'est vraiment, tellement notre vie aseptisée nous a coupés de la réalité et de la nature.

« Quand on a trop chaud chez soi en hiver et qu'on frissonne dans les bureaux climatisés en plein été, c'est qu'on a décollé du réel », s'exclame JLSS. « Pour savoir, dans une tour moderne, la température extérieure, on met la radio puisque les fenêtres fixes empêchent de mettre le nez dehors. »

Dans la bonne société de Caracas, j'ai vu des réceptions organisées dans des salons climatisés glacials afin de permettre à ces dames d'arborer leurs nouveaux manteaux de fourrure achetés à Paris ou à Miami.

Le retour du courage

Cette démonstration prémonitoire d'il y a dix ans est limpide : notre équipement de survie sera le courage. Lubie de journaliste trop influencé par l'Amérique ? Ce constat est devenu beaucoup plus crédible maintenant que nous constatons dans notre vie personnelle les effets du chaos annoncé. D'autres l'ont dit avant JLSS, mais pas avec ce langage clair qui rend accessible l'analyse au grand public.

Edgar Morin a brillamment décrit la société complexe dans laquelle nous entrons, mais il ne faut en retenir que l'essentiel dans notre voyage vers une compréhension des nouveaux comportements en entreprises. La nouvelle donne est qu'en l'espace de quelques années, notre environnement est devenu plus dur, et surtout indéchiffrable. L'avenir n'est plus synonyme de progrès ; il va falloir travailler plus, simplement pour ne pas vivre moins bien et pour conserver son job et sa retraite. Comment y trouver sa niche ? En ayant d'abord une conscience de soi et la volonté de s'affirmer, répond le fondateur de L'Expansion, et actuel patron du magazine Psychologies, en s'engageant dans l'action, c'est-à-dire en ayant du courage :

> *« Le moment de courage est celui du passage à l'acte malgré la paresse et la peur. Désirs, volontés, décisions sont du domaine des intentions, et nous n'en manquons pas. Seul le courage leur permet de s'incarner dans le réel. La porte de communication entre le rêve et la réalité est celle du courage. »*

« La nouvelle donne est qu'en l'espace de quelques années, notre environnement est devenu plus dur, et surtout indéchiffrable. L'avenir n'est plus synonyme de progrès ; il va falloir travailler plus, simplement pour ne pas vivre moins bien et pour conserver son job et sa retraite. »

Et il s'agit ici davantage du courage psychique naturellement, que du courage physique. Or le courage, cela requière un entraînement.

> *« Tout tend à prouver aujourd'hui, conclut JLSS, que de la recherche consciente et modeste du courage va dépendre de plus en plus notre mieux-vivre. »*

« Notre environnement est secoué en profondeur par les trois chocs moteurs de la société cognitive, et leurs conséquences sur les modèles d'organisation de nos entreprises. »

En ce début de XXIe siècle, on prend conscience qu'après avoir réalisé, dans une large mesure, les rêves des philosophes du XVIIIe siècle, des savants du XIXe siècle et des révolutionnaires du XXe siècle, le doute existentiel est toujours là. Il nous faut, comme dans le mythe de Sisyphe, refaire rouler le rocher jusqu'au sommet de la montagne des nouveaux défis. Notre environnement est secoué en profondeur par les trois chocs moteurs de la société cognitive, et leurs conséquences sur les modèles d'organisation de nos entreprises. Notre vie personnelle elle-même subit dans le même temps de profonds bouleversements : en se retirant, les cavaliers de malheur nous laissent plus libres, mais aussi plus seuls, et nous devons ressortir du placard cette vieille force de caractère que l'on croyait ringarde. Explorons maintenant le parti que l'on peut tirer de ce changement rapide. Quelle est la nature du phénomène de changement dans les organisations humaines ? Comporte-t-il un aspect bénéfique ? Serait-ce une nouvelle forme d'action collective ?

Chapitre 3

C'est par la crise que l'homme se crée homme

Qu'est-ce qu'une crise ? On pense généralement à un changement brusque et décisif dans le cours d'un processus, une perturbation temporaire des mécanismes de régulation d'un individu ou d'un ensemble d'individus. Il s'agit toujours d'une menace aiguë pour l'intégrité du sujet, une menace de mort. Cette menace est généralement mobilisatrice de moyens d'action pour la survie, c'est-à-dire pour la mise en œuvre de nouveaux comportements régulateurs. Les causes peuvent être externes – une situation conflictuelle dans l'environnement – ou internes – des crises de développement en cours de croissance : la mise au monde, le huitième mois, la puberté, l'adolescence, le milieu de vie, l'entrée dans la vieillesse.
C'est bien une crise que vivent actuellement les entreprises. Dans une étude remise en 1996 au Conseil économique et social, Hervé Serieyx liste dix changements majeurs dans les grandes entreprises :

- les grandes entreprises se globalisent (se mondialisent) ;
- les grandes entreprises se délocalisent ;
- les grandes entreprises externalisent, ce qui n'est pas le cœur de leurs compétences ;
- les entreprises s'atomisent ;
- les entreprises se transversalisent ;
- les entreprises se dématérialisent ;
- les entreprises se tertiarisent ;
- les entreprises se servicialisent ;
- les entreprises se coalisent ;
- les grandes entreprises se désocialisent.

Il s'agit bien d'un « changement brusque et décisif dans le cours d'un processus. »

La formation comme procédure d'extinction de la crise

Le mot « crise » s'écrit en chinois en deux idéogrammes superposés : l'un signifie « danger » et l'autre « opportunité ». De tout temps, la crise a été vue par les hommes comme une occasion de progresser, d'apprendre, de se transformer, de grandir. Mais le changement est douloureux et on ne s'y livre pas spontanément. La tentation est grande de vouloir éliminer les aspects physiques douloureux de la crise, sans pour autant ouvrir la voie à un changement agissant sur la défaillance principale : placebo, bouc-émissaire, guerre. Dans l'ouvrage collectif *Crise, rupture et dépassement*[1] René Kaës défend l'idée que la crise comporte un aspect bénéfique puisque :

> « *elle rend possible, par un mouvement de retraite salvatrice, les modifications du comportement, des systèmes de défense, des schémas de représentation de l'action. C'est par là que se justifie l'institution sociale de la formation, comme procédure d'extinction de la crise par la mise en œuvre de nouvelles régulations.* »

1. *Crise, rupture et dépassement*, sous la direction de René KAËS, Dunod, 1979.

Selon les auteurs, la formation humaine est une dimension de la transitionalité. Elle éteint la crise par une élaboration de la crise dans une situation contrôlée : passage d'une forme à une autre. Le paradoxe majeur de la formation est qu'on se forme en se déformant. Se former, c'est être en rupture de quelque chose. Le moment d'entre-deux qui caractérise le pas-



Se former, c'est être en rupture de quelque chose.



sage d'un code et d'une structure de relation à d'autres codes et d'autres structures relationnelles est conflictuel, et il doit être conflictuel pour pouvoir être dépassé. Mais cette élaboration requiert qu'une figuration conflictuelle soit possible dans l'ordre du jeu, de telle sorte que les composants de la crise et les éléments de solution, avec leurs conséquences, puissent être explorés sans dommage pour le sujet et son environnement transitionnel. Dans cet entre-deux, les sujets en transition ne disposent plus du code habituel. La formation est donc une procédure spécifiquement humaine pour résoudre les crises multiformes et répétitives que nous avons à élaborer pour survivre. René Kaës voit un paradoxe si n'est pas prévue dans ce processus de formation la possibilité de sortir du système formation permanente pour instaurer, avec la coupure, le temps de la mise à l'épreuve et de la réalisation. Pour lui, la formation devrait accompagner et stimuler un temps le processus de métamorphose, l'acquisition et la mise à l'épreuve de nouvelles ressources[2]. Nous présenterons dans la troisième partie une réponse en formation « dans l'ordre du jeu », qui permet de reconstituer une crise afin d'expérimenter sans danger de nouvelles ressources et solutions.

« La formation est donc une procédure spécifiquement humaine pour résoudre les crises multiformes et répétitives que nous avons à élaborer pour survivre. »

2. Se reporter aux travaux de Donald WINNICOTT.

3. Les coordonnées des consultants et experts cités sont en fin d'ouvrage.

Changement rapide ou changement en douceur ?

Guy Rullaud[3], un de mes amis consultants qui met sa compétence de thérapeute au service des entreprises, a été appelé dans la région de Cognac auprès d'une entreprise touchée de plein fouet, comme tous les acteurs économiques de cette prestigieuse industrie d'eau de vie de raisin. Avec la mévente du Cognac dans

le monde, la situation est telle que l'on craint un effet dominos : une chute en entraîne une autre, et ainsi de suite à l'infini. Ce n'est pourtant pas faute de s'être adapté, mais peut-être trop progressivement, sans que la crise se fasse ressentir, sans douleur. Son client, très lucide, lui raconte l'histoire de la grenouille plongée dans de l'eau froide progressivement portée à ébullition. La grenouille n'a pas cherché à s'enfuir, elle s'est progressivement adaptée, mais elle est morte brûlée. Une autre grenouille plongée directement dans de l'eau bouillante a bondi aussitôt hors de l'eau et a eu la vie sauve. Cette expérience n'a aucune valeur scientifique – qu'Henri Laborit lui pardonne – mais illustre bien ce phénomène de la crise salvatrice, et des avantages d'une attitude proactive par rapport à une attitude adaptative. On ne saura jamais si l'on est capable de sauter une haute barrière tant que l'on n'est pas poursuivi par un taureau furieux. Le parti à tirer d'une crise est un thème récurrent de notre civilisation, que l'archétype du héros nous rappelle sans cesse.

> *« On ne saura jamais si l'on est capable de sauter une haute barrière tant que l'on n'est pas poursuivi par un taureau furieux. »*

Le changement de comportement

Tout appelle à un changement des mentalités et des comportements. Le changement fait obligatoirement partie de la vie sociale d'une organisation. Selon Kurt Lewin, la modification de comportement comporte trois phases :

1. **Réduction des forces** qui maintiennent le comportement sous sa forme présente, identification des besoins de changement et d'améliorations à effectuer ;

2. **Développement de nouvelles attitudes** ou comportements et mise en œuvre du changement.

3. **Stabilisation du changement** au nouveau niveau et renforcement au travers de mécanismes de soutien, par exemple procédures, structures, normes ou rites.

La dissonance cognitive

4. *Theory of cognitive dissonance*, FESTINGER, Ed. Row, Peterson and co., 1957.

> ***L'inadéquation entre notre routine et les changements imposés génère un décalage, une contradiction, une dissonance.***

L'inadéquation entre notre routine et les changements imposés génère un décalage, une contradiction, une dissonance[4]. La dissonance cognitive est le terme donné par Festinger à l'inconfort ressenti lorsque nous sommes sur une voie qui est incompatible avec notre véritable conviction. Comme la théorie de l'équilibre, elle suggère que nous sommes motivés pour réduire son impact. Il y a pour cela trois manières :

- réduire l'importance des convictions dissonantes ;
- ajouter plus de convictions consonantes que l'on en élimine ;
- changer les convictions dissonantes de manière à ce qu'elles ne soient pas inconsistantes.

Par exemple, j'achète une voiture chère et je découvre qu'elle n'est pas confortable sur les longues distances. Une dissonance existe entre ma conviction que j'ai acheté une bonne voiture et que cette bonne voiture devrait être confortable. La dissonance peut être éliminée en décidant que cela n'a pas d'importance, puis que cette voiture est surtout utilisée pour les courtes distances (en réduisant l'importance de la conviction dissonante) ou de se focaliser sur les points forts du véhicule tels que la sécurité, l'aspect, la maniabilité

(ajoutant ainsi des convictions consonantes). La dissonance pourrait être éliminée aussi en se débarrassant de la voiture, mais ce comportement est beaucoup plus difficile à réaliser que de changer de convictions.

Autre illustration de la dissonance cognitive, je suis témoin dans la rue de la chute d'une personne et je n'ai pas le réflexe de me précipiter pour l'aider à se relever. Ce comportement est contraire à mon principe « il faut venir en aide à une personne qui tombe. » La solution pour réduire cet écart entre comportement et principe est de me convaincre que la personne n'avait pas vraiment besoin d'aide, donc je ne l'ai pas aidée.

Un étudiant qui croit que la réussite de son cours de statistiques est fonction de l'effort – plutôt que le fruit du hasard – et qui ne fournit aucun effort pour réussir est en situation de dissonance cognitive. Pour atténuer cette dissonance, l'étudiant peut modifier ses comportements et fournir les efforts requis. Par ailleurs, il peut modifier ses croyances en se disant que, par son intelligence, il réussira ce cours sans fournir les efforts qu'il croyait nécessaires auparavant. Pour appuyer cette nouvelle croyance, il peut aussi faire de la sélection perceptive en s'identifiant à un ou deux autres étudiants qui réussissent bien sans trop fournir d'effort et, par le fait même, oublier ceux qui doivent travailler fort pour avoir du succès. Face à des résultats qui ne correspondent pas à ses attentes, il peut aussi modifier son attitude à l'égard des études et se dire qu'il est possible de réussir dans la vie sans l'obtention d'un diplôme.

Cette théorie nous aide à être conscient du jeu par lequel les individus comme les organisations sont portés à réduire l'état perturbateur du changement. Des

« La dissonance cognitive est le terme donné par Festinger à l'inconfort ressenti lorsque nous sommes sur une voie qui est incompatible avec notre véritable conviction. »

expériences ont prouvé que plus la dissonance est grande et plus le changement d'attitude est grand lui aussi. Des personnes qui vivent une expérience réagissent plus fortement que des observateurs de cette expérience. On a observé également que des personnes payées pour dire un mensonge n'éprouvaient pas de dissonance car elles estimaient avoir été obligées d'accepter une supercherie en raison de l'importance de la récompense. La plus grande dissonance est créée quand les deux alternatives sont également attractives. Le changement d'attitude va davantage dans la direction de la plus faible incitation si elle aboutit à une moins grande dissonance. Cette théorie est en contradiction avec la plupart des théories du comportement qui prédisent une plus grande attitude de changement avec une incitation accrue.

« La cause primordiale de l'angoisse serait donc l'impossibilité de réaliser l'action gratifiante, en précisant qu'échapper à une souffrance par la fuite ou par la lutte est une façon aussi de se gratifier, donc d'échapper à l'angoisse. »

L'éloge de la fuite

On ne peut s'empêcher de rapprocher cette théorie des célèbres expériences d'Henri Laborit[5]. Dans L'*Éloge de la fuite*, il insiste sur cette idée simple que le système nerveux a comme fonction fondamentale de nous permettre d'agir. L'action est tellement essentielle que lorsqu'elle n'est pas possible, c'est l'ensemble de l'équilibre d'un organisme vivant qui va en souffrir, quelquefois jusqu'à entraîner la mort. La cause primordiale de l'angoisse serait donc l'impossibilité de réaliser l'action gratifiante, en précisant qu'échapper à une souffrance par la fuite ou par la lutte est une façon aussi de se gratifier, donc d'échapper à l'angoisse. Son expérience sur les rats est célèbre : le savant a constaté que si un rat soumis à

5. *Éloge de la fuite*, Henri Laborit, Robert Laffont, 1976.

une décharge électrique plantaire dans un compartiment avait la possibilité de changer de compartiment, et si cette expérience était reproduite sept minutes par jour pendant une semaine, le rat ne développait pas d'hypertension stable. Si par contre, l'animal n'avait pas la possibilité de fuir la décharge électrique, il présentait un comportement d'inhibition motrice et une hypertension stable, qui se prolongeait plus d'un mois après l'expérience. Enfin, si deux rats étaient placés ensemble sans possibilité de fuir, ils extériorisaient leur agressivité en se battant, et ne manifestaient pas d'hypertension stable. Pour Jean-Louis Servan-Schreiber[6], que l'on ne suspectera pas de s'être livré avec des patrons aux expérimentations de Laborit, la plus grande espérance de vie des dirigeants s'explique par le fait que, contrairement à leurs cadres confrontés pourtant à la même réalité, ils ont prise sur les événements, ils peuvent agir sur eux. Les aspects positifs du changement supposent la réunion des pulsions de mort aux pulsions de vie : vivre pleinement n'implique pas seulement la défense de la vie mais l'acceptation de tensions élevées et de risques calculés, l'acceptation du risque ultime.

6. *Le Métier de patron*, Jean-Louis SERVAN-SCHREIBER, Fayard, 1990.

> ***Les aspects positifs du changement supposent la réunion des pulsions de mort aux pulsions de vie.***

La mythologie du changement

Les mythes ont aidé nos ancêtres, comme les Indiens d'Amazonie encore aujourd'hui, à faire face à des ruptures et à introduire des changements dans leur mode de vie. Une des transitions les plus fondamentales a été le passage du système matriarcal au système patriarcal, illustré entre autres par le mythe grec d'Hermaphrodite. Aphrodite, la déesse née de l'écume

Les mythes ont aidé nos ancêtres à faire face à des ruptures et à introduire des changements dans leur mode de vie.

de la mer, céda aux avances d'Hermès et passa avec lui une nuit au cours de laquelle elle conçut Hermaphrodite, jeune homme bissexué qui hérita de la beauté de sa mère. Il avait de longs cheveux et des seins de femme. Comment ne pas songer aux conséquences et aux peurs que suscite de nos jours le passage rapide d'un système dominé par les hommes à un système régi par l'égalité des sexes ? Dans sa ville de Francfort, dont il était maire-adjoint chargé de l'immigration, Daniel Cohn-Bendit, le leader de la révolte estudiantine parisienne de mai 68 devenu député européen, a constaté avec surprise, à la suite d'une enquête, qu'au-delà de l'immigration, la peur du pouvoir grandissant des femmes expliquait en grande partie les votes d'extrême droite.

En interrogeant la Bible et sa manière d'inciter les hommes à se transformer, à trouver en eux-mêmes les ressources nouvelles pour inventer d'autres attitudes et pour survivre aux changements de leur environnement, nous avons trouvé à notre grande surprise peu de paraboles mettent en valeur le seul talent de l'homme pour s'adapter à une situation nouvelle. Dans les Psaumes, Joseph, vendu par ses frères à un Egyptien, effectue un retour sur soi, sur ses racines. Accusé de viol par la femme de son maître, il retourne la situation en interprétant les songes du pharaon. Nous verrons plus loin combien les religions ont pu avoir d'influence sur le progrès humain en fonction de la place qu'elle accorde à la confiance en l'homme et à sa liberté.

Pour Jacques Attali[7], il n'y a pas de changement sans rêve, sans mythe capable de le produire. Il voit dans le labyrinthe une métaphore de la condition humaine moderne :

Le labyrinthe

> *« Depuis le XVII*e *et Descartes, écrit-il, ont fait l'apologie de la transparence, de la ligne droite, de la vitesse. Peu à peu, tout ce qui était labyrinthe a pris une connotation obscure, incompréhensible, tortueuse, mensongère. Une idée dominante a donc surgi : sortir à tout prix du labyrinthe. Ce qui est évidemment une illusion. Personne d'entre nous n'essaie d'aller le plus vite possible de la naissance à la mort, au contraire. Chacun d'entre nous tente de parcourir le chemin à l'intérieur de l'espace qui nous est accordé. Au jour le jour, nous inventons notre vie comme un labyrinthe. Extrayons-nous de la gangue de la société industrielle, et nous nous apercevons que le labyrinthe, présent depuis les sociétés les plus anciennes comme un rituel initiatique, est porteur de valeurs positives. Dans la société linéaire, si vous échouez, vous êtes mort. »*

7. *Chemins de sagesse – Traité du labyrinthe*, Jacques ATTALI, Fayard, 1996.

Le labyrinthe exige d'avoir un but assez grand pour donner un sens aux épreuves rencontrées lors de ce parcours. Il faut avoir certaines qualités pour parvenir à son but : le plaisir de se perdre, s'accepter avec ses défauts, ne pas s'affoler quand on se retrouve seul dans le noir, être aux aguets, avoir de la mémoire, savoir se servir de son corps, cultiver l'intuition et la ruse plutôt que la raison. La société industrielle a dévalorisé ces qualités indispensables désormais dans notre monde labyrinthique. Peut-être est-ce à une réaction à cette tendance que l'on doit la mode des jardins et des parcs d'attraction à labyrinthe.

« Le labyrinthe exige d'avoir un but assez grand pour donner un sens aux épreuves rencontrées lors de ce parcours. »

Le roi de Crète, Minos, imposait aux Athéniens un tribut annuel de sept jeunes gens et sept jeunes filles qui servaient de nourriture au Minotaure, monstre mi-taureau, mi-homme né des amours de Pasiphaé, épouse de Minos, avec un taureau blanc envoyé par Poséidon. Ce monstre était enfermé dans un labyrinthe construit par Dédale. Au point de vue symbolique, le labyrinthe symbolise le voyage intérieur vers le centre de la personnalité, où l'être humain parvient avec difficulté, après de nombreux détours et tâtonnements.
Lors de ma première expédition amazonienne, l'ethnologue Jacques Lizot et ses amis Yanomami ont insisté pour que je me livre à une séance d'hallucinogènes, cette poudre noire produite en brûlant l'intérieur de l'écorce d'un certain arbre. Voyant qu'ils tenaient beaucoup à cette épreuve pour me faire mériter, pensais-je, le privilège de partager leur vie de « fils de la lune », j'acceptai finalement. « Tu verras, me dit Jacques, ce que tu vas ressentir est indescriptible ; si tu en parles, c'est que tu es un menteur. » « Cause toujours », me disais-je en moi-même, pensant qu'il était impossible que je perde le contrôle de mes moyens. Un Indien m'insuffla la poudre dans chacune de mes narines à l'aide d'une bambou creux, en soufflant fortement à l'autre extrémité. Je résistai un moment, assis sur le tronc d'un arbre énorme, mais, au bout de quelques minutes, je m'effondrai sur le sol. À plat ventre, je sanglotais et riais en même temps, voyant tous les malheurs du monde tomber sur moi. En regardant ce qui se passait autour, je vis que l'ethnologue et les Indiens s'amusaient beaucoup de ma réaction d'Européen coincé dans ses certitudes. Au lieu

de planer, de voir des couleurs virevolter partout, ce fut une expérience douloureuse. Jacques Lizot libéra devant mes yeux des papillons jaunes qu'il avait capturés sur une tâche d'humidité autour de laquelle ils aiment se regrouper. « Pour que tu ais des sensations », me dit-il. Un Indien me flagella ensuite le dos à l'aide d'une branche d'arbre trempée dans la rivière. Un autre me fit prendre la position assise et, accroupi derrière moi, il m'entoura la poitrine de ses bras et me compressa fortement. Peu à peu le cataclysme intérieur se dissipa et je recouvrai l'usage de la parole. « Tu es mort pour renaître. » L'après-midi il fallut revivre l'expérience, mais cette fois ci en même temps que les Yanomami. Ils étaient aussi malades et j'étais persuadé que mes hôtes avaient dépassé avec moi « la dose prescrite », compte tenu de mon impréparation, et que j'allais bel et bien mourir. De la morve noire coulait de nos narines : ce sont, me disait-on, « les mauvais esprits qui évacuent nos corps. » Un Indien s'est approché de moi et me caressa le bras comme pour me rassurer. À nouveau la tempête sous un crâne s'éloigna et l'on avait tous faim comme après l'amour. Depuis ce jour-là, je fus admis dans les secrets des Yanomami qui m'accompagnèrent vers le sommet de la Grande Montagne et me firent découvrir la grande cascade de la rivière des charmes. Jamais dans ma vie je n'ai ressenti à ce point la symbolique d'une initiation, d'un passage entre un ordre et un autre ordre, entre une norme et une autre norme. Ce changement radical de perspective est douloureux mais ouvre des horizons qu'une vie prévisible de fonctionnaire ne m'aurait jamais offerts. Je témoigne que le changement sup-

« Peu à peu le cataclysme intérieur se dissipa et je recouvrai l'usage de la parole. « Tu es mort pour renaître. » »

pose un rite de passage fort, l'accomplissement d'une épreuve qui nous fait puiser en nous des ressources et des sentiments insoupçonnés, comme un labyrinthe d'où l'on sort transformé. « Mourir pour renaître différent », n'est-ce pas la définition même du changement ? À chacun et à chaque culture son rite de passage, son labyrinthe.

Le concept écologique du changement

Sans établir une analogie entre notre société humaine et les organismes vivants – il ne s'agit pas des mêmes niveaux – il est bon de se rappeler que la rupture et la transformation font partie de la nature. Les changements, l'adaptation et les cycles sont trois concepts écologiques[8]. Sur notre planète, tout change pour devenir autre chose. Ceci est vrai depuis l'infiniment petit – le mouvement perpétuel des molécules – jusqu'à l'infiniment grand – l'expansion de l'univers. Et le domaine de l'écologie n'est pas une exception. Ceci est dû principalement au fait que la vie dépend de l'énergie et des matériaux qui font tous deux partie de processus dynamiques. L'énergie du soleil voyage au long de la chaîne alimentaire. Les matériaux de construction nécessaires à la vie sont recyclés en permanence, de telle sorte que plantes et animaux qui dépendent de cette énergie et de ces matériaux changent eux-mêmes constamment. La transformation graduelle d'une partie d'une population en une nouvelle espèce est appelée évolution. Pendant des millions d'années, différents organismes ont évolué et développé des structures uniques ; elles leur permettent de

8. *Balades Nature*, ministère de l'Environnement, 1996.

« Je témoigne que le changement suppose un rite de passage fort, l'accomplissement d'une épreuve qui nous fait puiser en nous des ressources et des sentiments insoupçonnés, comme un labyrinthe d'où l'on sort transformé. »

s'adapter à leur environnement et d'y satisfaire leurs besoins essentiels. Tout en cherchant ce dont elle a besoin, chaque espèce joue des rôles particuliers là où elle vit, c'est son « métier. » C'est ainsi qu'elle façonne sa niche. Des transformations génétiques successives sont sélectionnées pour adapter les espèces au milieu et aux niches disponibles. Le concept de « niche » est commun à l'écologie et au monde des affaires. Il n'y a pas analogie mais matière à penser. Tous les organismes ont des particularités qui les aident à satisfaire leurs besoins essentiels. Ces caractéristiques s'appellent des adaptations. Les adaptations se révèlent lorsque des changements dans l'environnement obligent les organismes à s'habituer à de nouvelles conditions ou à mourir. C'est la sélection naturelle. Certaines adaptations sont d'ordre physique : les becs pointus ou les pattes palmées aident l'organisme à se spécialiser et à occuper une niche particulière dans sa communauté. D'autres sont d'ordre comportemental : le chant des oiseaux et toutes les formes de communication, les migrations et l'hybernation, le comportement social des insectes. Les pouces de l'homme ne sont pas les seules caractéristiques d'adaptation. Son intelligence, sa capacité à communiquer l'ont aidé à s'adapter dans des situations complexes.

« Le concept de « niche » est commun à l'écologie et au monde des affaires. Il n'y a pas analogie mais matière à penser. »

Le troisième concept est le concept des cycles : l'eau suit sans arrêt un grand circuit, de l'océan aux nuages, de la pluie aux ruisseaux et aux nappes souterraines. Quand un animal respire l'air, il donne aux plantes le gaz carbonique dont elles ont besoin. Les plantes, à leur tour, donnent aux animaux l'oxygène. Le sol donne aux plantes les substances dont elles ont besoin

pour grandir. Mais il deviendrait pauvre et inutile s'il ne récupérait pas ce que les plantes lui ont pris. Dans chaque poignée de sol, des millions d'organismes, plus ou moins petits, transforment et décomposent les restes des êtres vivants. Les déchets d'un organisme deviennent la nourriture d'un autre.

Près des sources de l'Orénoque, sur ces terres « plus vastes que la vie d'un homme », je sentais pénétrer en moi l'immensité de la forêt. Mais plus terrible encore que l'immensité de la jungle, se révélait la vie végétale que celle-ci entretenait et dans laquelle s'exprimait sa puissance universelle. J'avais en tête la fulgurante description de cet opéra sauvage faite un quart de siècle auparavant plus en aval du fleuve par un autre voyageur[9] :

> *« L'arbre tombe, entraîné par son poids de terre et d'eau, soulevant une immense vague de branchages et de troncs. Un grondement parcourt la terre occupée à digérer dans son estomac de sel les ruisseaux de l'orage (...). Le géant agonise. Les fougères arborescentes distillent sans plus attendre les glaires d'une maladie intérieure. Les bananiers sauvages pompent l'eau des conduites crevées et méditent un nouveau bourgeon pour continuer leur tiède existence dans ce vallon aux eaux grasses. Les musacées et les calathides aux feuilles douces se couchent pour dormir sur ce tronc indécent. Les bambous tressent des arcs de triomphe pour recevoir on ne sait qui. Alentour, le menu peuple des plantes anonymes gît en désordre et meurt dans l'humidité. Et le soleil, munificient, convie à son banquet, sur les lieux du désastre, ceux qui vont naître et ne savent encore que le sel de la terre. »*

9. *Visages secrets de l'Amazonie*, Alfonso VINCI, Arthaud, 1956.

Chapitre 4

Le rôle des mentalités et des comportements dans le développement

S'il fallait encore une bonne raison d'agir sur les comportements et de considérer cette action comme un enjeu majeur de la survie et de la compétitivité des nos entreprises, il nous faudrait faire un détour par l'histoire du développement économique en Europe occidentale entre 1580 et 1780, ce que l'on a appelé la révolution industrielle. Quelles ont été les conditions de cette révolution, et pourquoi ont-elles été réunies d'abord en Hollande, puis en Angleterre, créant une distorsion avec l'Europe méridionale ? Plusieurs auteurs ont cherché ces réponses dans une enquête ethologique (science du comportement) de la modernité et du développement : et si c'étaient les mentalités et les comportements qui expliquaient d'abord ce décollage économique ? Contrairement aux penseurs de l'économie, ils se sont intéressés aux personnages clés de cette révolution culturelle, la plus grande de l'histoire européenne : les « entreprenants. » Nous ne pouvons avoir de meilleur guide dans cette exploration aux sources de la modernité qu'Alain Peyrefitte, qui en a fait la recherche de sa vie. L'académicien est arrivé à la conviction que c'était le facteur humain, et plus particulièrement la confiance, et donc la responsabilité, qui constituaient les causes profondes de cet immense développement de notre continent[1]. C'est sa connaissance du Tiers-Monde qui l'a convaincu que le capital et le travail, considérés par les théoriciens du libéralisme traditionnel, ainsi que par les théoriciens du socialisme, comme les facteurs du développement économique, étaient en réalité des facteurs secondaires, et que le facteur principal, qui affectait d'un signe plus ou d'un signe moins ces deux facteurs

« Et si c'étaient les mentalités et les comportements qui expliquaient d'abord ce décollage économique ? »

1. *La Société de confiance*, Alain Peyrefitte, Odile Jacob, 1995, 1998.

classiques, était un troisième facteur qu'il a appelé « le tiers facteur immatériel », autrement dit le facteur culturel. La société de confiance est une société en expansion, « gagnant-gagnant » (« si tu gagnes, je gagne ») ; société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange, de communication.

Notre avenir est né en Hollande

Entre la découverte de l'Amérique en 1492 et le partage de l'Afrique vers 1892, la condition humaine, dans les pays les plus favorisés, a plus changé en quatre siècles, observe l'académicien et ancien ministre du général de Gaulle, que dans les trois ou quatre millions d'années qui ont précédé. Et si ces changements économiques étaient la conséquence et non la cause des transformations de notre psychologie, de nos mentalités, de nos comportements individuels, de nos mœurs, de nos croyances, de nos préjugés, de notre culture ? L'explication par les ressources naturelles se retournent comme un gant : si la houille a fait toute la différence entre l'Angleterre et la France, alors à quel facteur imputer l'essor manufacturier et commercial hollandais un siècle avant l'Angleterre ? Les théoriciens affirment que le mental retarde sur le social et le social sur l'économique. Et si les rôles étaient inversés ? Et si un petit nombre d'attitudes mentales faisait toute la différence : responsabilité, disponibilité, tolérance, confiance dans l'innovation, l'invention technique et la diffusion culturelle. Il y aurait des mécanismes mentaux libérateurs ou inhibiteurs du développement, inégalement présents dans chaque société. L'avenir va naître à la fin du

« La société de confiance est une société en expansion, « gagnant-gagnant » (« si tu gagnes, je gagne ») ; société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange, de communication. »

Il y aurait des mécanismes mentaux libérateurs ou inhibiteurs du développement, inégalement présents dans chaque société.

XVI[e] siècle en Hollande, où personne de l'attendait. Et cette « distorsion » coïncide avec la fracture religieuse de la Réforme.

> *Pour Alain Peyrefitte, « il est remarquable que la Hollande, premier État à naître sur un fondement religieux – la révolte des calvinistes des Pays-Bas – ait presque dans le même mouvement inventé la tolérance (...). Le développement est allergique au dogmatisme. »*

Pour cet auteur, les affinités comportementales et institutionnelles entre catholicité et retard économique sont indéniables : dogmatisme, télécommande, résistance à l'innovation, méfiance envers la diffusion d'une culture individuelle, refus de la modernité... Il faudra attendre Jean-Paul II, avec *Centesimus Annus*, pour accepter une économie fondée sur la liberté des agents économiques. Que de temps il aura fallu ! Ce n'est pas un nouvel homme qui est né en Hollande vers 1580. L'homme d'avant et l'homme d'après le déclic du développement détiennent le même potentiel ; ils diffèrent seulement dans sa mobilisation.

> *« Chacun porte en soi des comportements inhibiteurs et des comportements libérateurs », lit-on dans* La Société de confiance*. « La plupart des sociétés n'ont cherché à utiliser qu'une partie de ces derniers (...). Le déclenchement se produit là où sont délibérément favorisés les comportements émancipateurs, là où sont surmontés les comportements engourdissants, là où équilibre et stabilité se trouvent et se prouvent dans le mouvement. »*

Au XIX[e] siècle, au XX[e] siècle, la présence sociale et mentale des Églises, catholiques ou protestantes sans dis-

tinction, recule, les Etats se sécularisent, la science et le progrès ont conquis leur autonomie. Et pourtant la répartition économique du développement continue, en gros, à reproduire la carte religieuse du XVIe siècle.

Depuis mon premier camp scout en Hollande en 1964 jusqu'à mes séjours réguliers dans les années 90, j'étais intuitivement convaincu d'une différence de ce peuple inventif et organisé. Dans les détails de la vie quotidienne, j'étais admiratif : du porte savon aimanté, qui laisse propre le lavabo, jusqu'au réseau complexe des pistes cyclables, de l'animation dominicale des parcs publics au contrôle à distance de la police, du système d'aide sociale incitatif d'autonomie et non d'assistanat au sens de l'économie d'un peuple qui part en vacances en caravane. Dans son *Voyage en Hollande*, Diderot est frappé par le fait que le bien-être et le confort s'étendent à l'ensemble de la population :

> *« Bien qu'économe, le Hollandais ne se refuse pas aux plaisirs de la vie. »*

Mon père, ingénieur des Eaux & Forêts, y trouva dans les années 60 l'idée d'une nouvelle conception d'aménagement touristique des forêts de la région parisienne, et de lacs « colinéaires » qui devinrent, près de Versailles, « Paris-plage », avant la pollution de la Bièvre. Tandis que la France était confrontée à une nouvelle crise économique et au chômage massif dans les années 90, on s'émerveillait dans la presse du « modèle hollandais » avec ses 6 % de chômeurs (4 % en 1999).

L'Europe d'avant la divergence

Alimentons notre réflexion sur les nouveaux comportements en entreprise des étapes les plus surprenantes de l'exploration éthologique des facteurs du développement. Comme nous l'avons exploré dans le chapitre précédent, c'est par la crise que nous progressons. La Grande Peste du Moyen-Âge en est le meilleur exemple, car c'est en relevant le défi de faire autant avec moins d'hommes que les Européens ont transformé le paysage, créé de nouveaux équilibres et acquis de nouveaux comportements. Partant en 1347 du nord de la Caspienne, la peste dépeupla villes et villages en Crimée, puis, transportée par les navires marchands, le mal se propagea à Bizance, en Égypte, en Syrie, en Europe occidentale où il entra par Messine, Venise, Gênes, Marseille et Barcelone. Il faut inventer de nouvelles techniques pour « faire plus avec moins » : on améliore l'usage des terres ; la jachère recule et le rendement s'améliore, parce qu'on apprend à varier les cultures sur le même sol. Selon Peyrefitte, c'est au XV[e] siècle qu'apparaissent l'esprit d'entreprise, l'individualisme, la concurrence, en marge de la réglementation et de l'inhibition hiérarchiques que tente encore d'imposer l'organisation des métiers (les corporations). L'État prend acte, conforte, protège. Mais, à la source, il y a l'activité et l'initiative de ces nouveaux aventuriers que sont les entreprenants. C'est un navigateur qui n'a pas le pied marin, Henri le Navigateur, infant du Portugal, qui est le pionnier d'une autre transformation européenne : l'expansion coloniale. Déjà on peut reconnaître, sur l'axe Venise-Anvers, des lieux où commence à poindre la divergence. Parmi les novations qui marquent le pas-

« C'est au XV[e] siècle qu'apparaissent l'esprit d'entreprise, l'individualisme, la concurrence. »

sage du Moyen-Âge aux temps modernes, figure la révolution de Gutenberg. Cinq siècles après la Chine, l'imprimerie permet la diffusion des compétences et de l'information, qui conditionnent l'innovation. Dans les Allemagnes, on va compter bientôt 60 % des presses de la chrétienté. 80 % des livres sont acquis au courant luthérien tandis que Rome se méfie du pouvoir de subversion de cette invention. L'Italie connaît une spectaculaire régression culturelle : de l'an 800 à l'an 1600, l'Italie aurait fourni 25 à 40 % des innovations en Occident ; de 1726 à nos jours, sa part serait tombée autour de 3 %[2]. Le lien entre les rapides progrès de l'alphabétisation, sur un axe Suède-Suisse, avec la Réforme paraît s'imposer. Cette relation apparaît moins comme une corrélation mécanique que comme une affinité de mentalité. Partout en Europe, on constate que les frontières de la distorsion culturelle, sauf en France au nord de la Loire, coïncident avec celles de la Réforme et la Contre-Réforme. C'est aussi le cas de l'éducation des jeunes filles, beaucoup plus encouragée dans le Nord que dans le Sud. La France, avec par exemple l'école des jeunes filles de Saint Cyr fondée par Madame de Maintenon, est ici encore dans une position intermédiaire.

C'est encore en Hollande qu'apparaît avec Érasme une pédagogie de la confiance.

> *« Il faut former les enfants dès la naissance, écrit-il en 1529, à la vertu et aux lettres dans un esprit libéral. »*

Il oppose ce type d'éducation aux « claquements des férules, sifflements des verges, hurlements et sanglots,

2. *Society, Culture and Personnality*, Pitirim A. Sorokin, Harper & Brothers, New York, 1947.

On constate que les frontières de la distorsion culturelle, coïncident avec celles de la Réforme et la Contre-Réforme.

menaces atroces » qui font de l'école une « officine de bourreau. » Il s'agit surtout là de la formation de l'autonomie intellectuelle et morale :

> *« Ce n'est rien de commander à des ânes ou à des bœufs ; c'est former des êtres libres dans la liberté qui est à la fois très difficile et très beau. »*

Confiance dans l'individu indépendant, tel est le programme d'Érasme.

Confiance dans l'individu indépendant, « appuyé directement sur sa raison », et sur son énergie spirituelle stimulée par l'émulation, tel est le programme d'Érasme. Il prône une religion fondée sur la confiance et non l'humiliation, sur la compétence et non l'autorité, sur l'émulation et non le monopole, la comparaison et non la violence, sur « l'esprit humain commandant à lui-même » et non la hiérarchie, sur l'innovation et non la tradition, sur l'indépendance intellectuelle et non la soumission. Érasme a combattu la doctrine de Luther, pourtant un moine de Cologne a eu cette formule :

> *« Érasme a pondu les œufs, Luther les a fait éclore. Que Dieu nous accorde d'écraser les œufs et de tuer les poussins. »*

Comme le souligne Peyrefitte, en s'opposant à Érasme, Rome n'a pas saisi sa chance de transformation.

Religions, mentalités et comportements

On a du mal à imaginer, nous dit Peyrefitte, la puissance d'inhibition dont disposait l'Église jusqu'à l'aube des temps modernes. Le « cavalier de malheur » s'est éloigné de nous, mais il existe encore, prêt à régenter

non seulement notre vie spirituelle mais aussi notre vie temporelle, jusqu'à nos rapports amoureux.

> *« L'homme qui commerce peut à peine, voire ne jamais, être agréable à Dieu. »*

C'était net. On était libre d'échanger mais pas d'en tirer un profit. De Montaigne à Marx, cette vision archaïque ne fera que se maintenir et même s'amplifier. Il n'y a pas de partenaires mais seulement des adversaires. Le rapport économique est un antagonisme, non une synergie. On demeure en société de défiance, « gagnant-perdant » : une société où l'on ne peut que perdre au change. Le prêt d'argent rémunéré fait l'objet d'un tabou dans presque toutes les religions. C'est la conception d'un espace clos, local, féodal, domanial, où seule la production matérielle crée la richesse et fonde la valeur.

> *« L'intérêt de l'argent, c'est la mort de l'âme », suivant la formule du pape Léon le Grand.*

Les rois ont de bonnes raisons de voir les choses autrement : les besoins de la guerre et de la diplomatie les poussent à emprunter. C'est Calvin qui lève la condamnation du prêt. La loi divine n'interdit pas l'usure. Le prêt d'argent est un service rendu, une peine méritant salaire. L'argent n'est pas stérile. Cet humaniste pragmatique français qui prit la tête de la Réforme, est loin des préjugés de Luther. De Strasbourg à Genève, il est le témoin d'économies en plein essor. Le croyant selon Calvin se soumet au seul tribunal intérieur de la

« C'est Calvin qui lève la condamnation du prêt. La loi divine n'interdit pas l'usure. »

conscience. Cette forme de piété renforce l'indépendance spirituelle et la discipline volontaire de l'individu. C'est dans cet esprit que, par exemple, la mendicité est interdite dans la Genève réformée. En revanche, la charité et l'entraide sont assumées, sans être une assistance : on aide les nécessiteux à retrouver ce que nous appellerions aujourd'hui leur autonomie. L'économie n'est pas une honte mais au contraire une bonne image de l'aventure humaine, et même davantage : le lieu même où s'éprouve la valeur humaine. Telle est l'interprétation que Calvin fait de la parabole biblique des talents : les grâces, capacités et dispositions reçues par l'homme doivent être communiquées, diffusées, échangées entre les hommes. L'économie du salut n'est pas contraire à l'économie politique ; même si elles ne se confondent pas, elles se rejoignent. C'est une véritable révolution mentale. Le calvinisme est une éthique du développement des capacités, donc de la fructification des talents. Il ouvre la voie du dépassement de soi. L'obéissance chrétienne n'est pas l'obéissance scrupuleuse à des lois extérieures, mais à sa propre vocation d'homme,

« Le calvinisme est une éthique du développement des capacités, donc de la fructification des talents. Il ouvre la voie du dépassement de soi. »

> *« Car Dieu, prêche-t-il, ne s'arrête point à la montre externe, mais regarde l'obéissance intérieure du cœur, de laquelle seule dépend l'estime de nos œuvres. »*

Le rire, le plaisir, l'argent, le commerce, le travail, la réussite personnelle, la prospérité de la cité, tout ce qui fait le propre de l'homme est assumé, en conscience, en confiance. Calvin a donc fait subir à la mentalité économique de son temps un déplacement

spectaculaire : du partage des richesses vers la création des richesses. Pendant que la révolution économique prend son essor dans les Provinces-Unies puis au Royaume-Uni, on entend encore en France, la patrie de Calvin, des imprécations contre l'usure, le commerce, l'accumulation des richesses. Avec deux siècles de retard sur la Suisse, la Hollande et l'Angleterre, l'Assemblée nationale française autorisera enfin le 3 octobre 1789 le prêt de l'argent. Mais l'on entendra encore à la fin du XX[e] siècle un président de la République socialiste s'emporter contre « ceux qui gagnent de l'argent en dormant. » Un premier ministre socialiste et protestant, bien qu'encore encombré d'un lourd héritage aussi dogmatique qu'archaïque, aura après lui une attitude plus libérale, mais nettement moins que son homologue britannique travailliste, dirigeant protestant d'un pays protestant. Le prêt à intérêt a été le bouc émissaire du tabou de l'argent, et pour comble les Juifs ont dû prendre en charge la même fonction expiatrice.

« Calvin a donc fait subir à la mentalité économique de son temps un déplacement spectaculaire : du partage des richesses vers la création des richesses. »

Faisons avec Peyrefitte le constat que l'Eglise a jeté l'anathème sur cette nouvelle vision de l'homme. Au concile de Trente, elle a entendu maintenir ses ouailles dans un état de dépendance intellectuelle, au moyen de la hiérarchie. Marquée par la doctrine de Saint François de Sales qui veut que « nous cheminions dans la défiance de nous-mêmes » et répète que « nous n'avons rien de quoi nous confier en nous-mêmes. » Saint Vincent de Paul professe la confiance en la Providence à l'exclusion de la confiance dans sa créature. L'Église crée une société de défiance. Avec ce monopole mental, on est bien loin de la libre exploration de la Renaissance.

Une société de liberté

Continuons à suivre notre mentor Alain Peyrefitte dans cette enquête sur les mentalités et les comportements de la modernité, qui projette un éclairage nouveau sur la réalité économique d'aujourd'hui. L'attitude à l'égard des pauvres est caractéristique du décalage entre le nord et le sud de l'Europe. Alors qu'en Hollande on ne veut offrir aux pauvres que du travail rémunéré, l'Espagne du XVI[e] siècle aime tant les pauvres qu'elle les multiplie. Elle les assiste avec une telle efficacité que la pauvreté devient un état dont on peut tout à fait s'accomoder. Un visiteur anglais, pourtant admiratif de la générosité ecclésiastique, s'étonne tout de même un peu :

> *« Quel stimulant pouvons-nous trouver ici à l'industrie ? Qui va donc creuser un puits, si on lui apporte de l'eau de la fontaine ? A-t-il faim ? Les monastères le nourriront. Est-il malade ? Un hôpital est prêt à le recevoir. A-t-il des enfants ? Il n'a pas besoin de travailler pour les élever : ils sont tous bien pourvus sans qu'il ait à s'en soucier. Est-il trop paresseux pour se mettre en quête de nourriture ? Il lui suffit de se retirer à l'hospice. »*

Système pervers, cercle vicieux du sous-développement. L'investissement des riches, c'est-à-dire principalement des gens d'Église, est dénué de tout caractère productif.

> ***“En Angleterre, on va beaucoup plus vite de la construction théorique à l'application pratique.”***

Quant à l'écart entre la France et l'Angleterre, à la même époque, il se situe sur le terrain de l'innovation. En Angleterre, on va beaucoup plus vite de la construction théorique à l'application pratique. La France, elle, a plusieurs fois condamné à l'exil l'innovation technique, avant de la rapatrier en catimini. Ces

erreurs se paient à chaque fois d'un bon quart de siècle de retard. Pour le haut fourneau à charbon, outil majeur de la révolution industrielle, né en 1735 en Angleterre, il n'est allumé pour la première fois en France qu'en 1785, et il a fallu une quarantaine d'années avant que l'usage de la houille commençât à s'y généraliser[3] : un retard de soixante-quinze ans ! Chez nous, on fraude avec le règlement, mais ce n'est pas pour imposer des novations, c'est pour biaiser avec les exigences de qualité imposées par les ordonnances. Des chercheurs ont établi qu'en Angleterre 41 % des innovateurs étaient des « non-conformistes », alors que ceux-ci ne représentaient que 7 % de la population. La divergence de l'innovation entre la France et l'Angleterre, estime Peyrefitte et les auteurs auxquels il se réfère, procède d'une mentalité d'innovation ancrée dans le comportement britannique ; il n'en veut pour preuve que le témoignage d'un homme qui présida aux destinées de l'Angleterre au soir du XVI[e] siècle : Francis Bacon. Pragmatisme et innovation sont les deux aspects indissociables d'une attitude qui s'intéresse au réel.

> *« Chaque remède est sans contredit une innovation, écrit Bacon, et celui qui ne veut pas appliquer des remèdes nouveaux doit s'attendre à des maux nouveaux, car le temps est le plus grand des novateurs. »*

Il est intéressant de considérer que, dans les sociétés ralliées à l'une des Réformes protestantes, « innovation » et « innovateur » ont une connotation flatteuse. À l'inverse, dans les sociétés catholiques, « innovation, novateur » constituent un grave chef d'accusation.

3. *Révolution industrielle et sous-développement*, Paul Bairoch, Mooton, 1974, cité par Peyrefitte.

« Il est intéressant de considérer que, dans les sociétés ralliées à l'une des Réformes protestantes, « innovation » et « innovateur » ont une connotation flatteuse. À l'inverse, dans les sociétés catholiques, « innovation, novateur » constituent un grave chef d'accusation. »

> *« Il y a les pays des praticiens de l'innovation, note Peyrefitte ; et il y a ceux de ses théoriciens. Il y a des sociétés où l'innovation se prouve en marchant ; et d'autres où on ne cesse d'en discuter les preuves, ou d'exiger ses quartiers de noblesse. »*

Pour le Français, commerce et industrie sont les moyens de la puissance de l'État. Pour l'Anglais, c'est l'inverse : l'État est au service de la puissance commerciale et industrielle.

Pour le Français, commerce et industrie sont les moyens de la puissance de l'État. Pour l'Anglais, c'est l'inverse : l'État est au service de la puissance commerciale et industrielle. Ainsi, le Français commerce pour se battre, l'Anglais se bat pour commercer. Pour la France, le bénéfice du commerce va à l'État ; en Grande-Bretagne, l'État doit se contenter de se faire le rempart des intérêts particuliers, et n'empiéter sur eux que le moins possible. Deux univers différents, construits sur une divergence de mentalité. Pierre Chaunu fait un constat étonnant :

> *« Regardons les cartes, celle de 1980 et celle de 1560 ; elles sont presque superposables. Ce qui a été fait n'a jamais été défait. Tout s'est joué entre 1520 et 1550. Une fois marquées, les frontières entre Réforme et Contre-Réforme n'oscilleront plus. À 95 %, les cartes du milieu du XVIe siècle et de la fin du XXe siècle se superposent. »*

Cela ne veut pas dire que tous les entreprenants des sociétés calvinistes soient produits par elles-mêmes ; les émigrés d'Anvers, de Gand, de Malines, de Louvain étaient calvinistes. Fuyant le Sud, ils ont insufflé à Amsterdam la modernité marchande et financière qui allaient faire de cette place la première d'Europe. Cet exemple de la « diaspora » flamande met le doigt sur un phénomène majeur : la migration des élites comme

facteur de développement. Après la révocation de l'édit de Nantes, signe que notre pays se fermait à l'innovation en même temps qu'à la tolérance, plus de 50 000 huguenots français et wallons ont passé la Manche, c'est-à-dire 1 % de la population britannique[4]. Ils grossissent le nombre des dissidents dont l'esprit d'entreprise a été démontré. Les compétences huguenotes en matière textile sont mises à profit ; l'industrie anglaise de la soie aurait-elle connu, sans cet apport, l'essor qui allait être le sien ? Mais les huguenots se réfugient aussi en Hollande, et en Suisse où leur exil coïncide avec les développements importants de l'horlogerie. Louis XIV a mis le dynamisme des huguenots au service de l'étranger.

4. *Terre d'exil : l'Angleterre et ses réfugiés français et wallons de la Réforme à la Révocation de l'édit de Nantes*, Bernard Cottret, Aubier, 1985, cité par Peyrefitte.

La démonstration est brillante et convainquante : il n'y a pas une cause mais un ensemble de comportements individuels et collectifs. Il n'y a pas une « nature » hollandaise ou anglaise mais il y a un modèle complexe, où tous les éléments se répondent pour entretenir le dynamisme de la société. « L'explication de la réussite est dans les dispositions mentales », affirmait La Bruyère dans ses *Caractères*. Tous les observateurs contemporains de cette grande révolution culturelle européenne identifient clairement le facteur humain. À l'origine il y a un défi, dit l'un ; la richesse ne découle pas des ressources, affirme un autre, mais de l'habileté à les exploiter ; l'énergie et le courage seraient des vertus sans lesquelles « aucun avantage naturel ne saurait profiter » ; la tolérance est vue comme une source première du progrès, et l'exemple hollandais est le plus

À l'origine du développement, des comportements individuels et collectifs

« Tous les observateurs contemporains de cette grande révolution culturelle européenne identifient clairement le facteur humain. »

évident ; la maxime anglaise « *do it by yourself* » illustre bien l'état d'esprit des marchands : c'est notre affaire, c'est notre vocation. La plupart des voyageurs dans l'Europe de l'époque opposent deux mentalités : celle de la sécurité courtisane et bureaucratique (il faut bien entretenir une cour) à celle du profit et du risque personnel. En 1646, un certain Eon donne un portrait de la France :

> *« L'esprit des Français est plus dans leur tête que dans leurs mains », constate-t-il ; « ils se contentent souvent de la théorie, et viennent rarement à la pratique. » Un obstacle mental demeure : « l'opposition qu'on a toujours en France cru être entre les qualités des nobles et des marchands. »*

L'esprit des Français est plus dans leur tête que dans leurs mains.

La Révolution tranchera le nœud gordien mais, jusqu'à une date récente, remarque Peyrefitte, l'entreprise publique était noble, l'entreprise privée suspecte. La construction européenne et les privatisations se chargent de tuer ces anciens préjugés. Ici, l'auteur de *La société de confiance* redevient celui du *Mal français* ; il retrouve l'origine de nos handicaps d'aujourd'hui : les talents enchaînés, le règlement colbertiste qui met l'innovation, donc le développement, hors la loi. Placer au premier plan le facteur humain va à l'encontre des théories déterministes dominantes (Karl Marx, Max Weber, Braudel). Ces théoriciens ne croient pas à la capacité humaine, comme le dit Braudel :

> *« les hommes font moins l'Histoire, que l'Histoire les fait. »*



Montesquieu avait pourtant pressenti que plus une nation est développée, moins les causes physiques ont prise sur elle, plus les causes morales la gouvernent. Le déterminisme est l'idéologie du non-développement. Hegel oppose l'auto-détermination et le courage à la détermination passive par la nature toute-puissante, son sol, ses raisons, telle que la subissaient Babyloniens et Égyptiens. Ce n'est pas le courage aveugle, mais « le courage de l'intelligence humaine. » Les économistes des années 80 donnent raison aux théories du « facteur humain. » À Chicago, Robert Lucas fait intervenir dans son modèle de croissance un « tiers facteur », le capital humain, alignant le qualitatif avec le quantitatif. David Mc Clelland a identifié le besoin d'accomplissement comme moteur principal du travail des entreprenants. Douglas Mc Gregor a popularisé l'opposition entre deux types de conceptions de l'entreprise : dans le premier type, où prévaut l'idée que l'homme moyen répugne au travail, on trouve des structures autoritaires, paternalistes et mécanistes qui mettent l'accent sur la contrainte, l'obligation, l'interdiction, le contrôle ; dans le type opposé, celui de la gestion participative par objectifs, les individus peuvent poursuivre leurs fins à travers celles de l'entreprise ; la liberté, l'initiative et la responsabilité se substituent à l'autoritarisme ; ce type s'adresse pour l'instant majoritairement aux cadres. Nous n'avons pas de mal à reconnaître dans cette antinomie la divergence de l'Europe du XVIe siècle entre société de défiance et société de confiance. Gélinier a souligné le « sous-développement français » en matière de

management en l'expliquant par le fait que nous n'avons pas su ni seulement voulu relever « le défi américain », celui « des entreprises qui ont maîtrisé la dynamique des énergies humaines »[5]. Comme Peyrefitte, il insiste sur l'importance de la confiance :

5. *Direction participative par objectifs*, O. GÉLINIER, Hommes et techniques n° 281, 1968.

> *« Il faut être pénétré d'une profonde confiance dans les ressorts de la nature humaine, dans son aptitude à découvrir des solutions utiles à tirer enseignement de l'expérience. »*

Le « tiers facteur immatériel » est indispensable pour faire fructifier capital et travail. C'est probablement la plus grande erreur marxiste que de ne pas l'avoir cru.

Nous avons sous les yeux, en Algérie, l'exemple d'un pays possédant ressources naturelles, donc possibilité de mobiliser l'argent, et main-d'œuvre abondante, mais où l'économie est paralysée par la défiance. Le « tiers facteur immatériel » est indispensable pour faire fructifier capital et travail. C'est probablement la plus grande erreur marxiste que de ne pas l'avoir cru.

Chapitre 5

Le discours des entreprises sur les comportements

Confrontées à une rupture avec les modèles organisationnels rigides, et à une rapide transformation de leur environnement, les entreprises en sont venues, souvent contraintes et forcées, à prendre enfin en compte ce « tiers facteur immatériel. » La responsabilisation sur laquelle se fonde désormais toute entreprise compétitive, le courage remis au goût du jour par Servan-Schreiber, la confiance en tant que clé de la modernité selon Peyrefitte, d'autres « compétences humaines » jugées indispensables pour évoluer dans une économie ouverte et flexible, tout cela appartient au domaine flou de l'irrationalité dans lequel les managers ne sont pas très à l'aise. Poursuivons notre voyage en analysant le discours des entreprises sur les comportements, en observant comment elles ont pris progressivement conscience de la nécessité de les intégrer dans leur vision stratégique, et en les écoutant les définir.

Dans l'insertion d'abord

Me positionnant délibérément dès 1986 dans ce domaine de la formation comportementale, encore taboue à cette époque dans les entreprises, je me trouvais à un poste d'observation privilégié pour suivre la réflexion des entreprises françaises sur ce sujet. Je pouvais comparer cette évolution à celle des pays de tradition anglo-saxonne, à travers ce que m'en disaient mes collègues.

Dans notre pays, quelques visionnaires avaient exprimé fortement leur conviction qu'il fallait intégrer, à côté du « savoir » et du « savoir-faire », le « savoir-être » (Edgar Faure en 1972), ou les « capaci-

tés transversales » (Bertrand Schwartz en 1978) dans l'éducation et l'insertion des jeunes. De là, on en est venu à vouloir reconnaître les acquis de l'expérience professionnelle, qui sortait de la seule logique scolaire et du diplôme comme repère exclusif. La dimension que prenaient alors les difficultés d'insertion des jeunes en échec scolaire poussait à cette réflexion. Mais du constat à l'action il y a un pas de géant qui n'a toujours pas été franchi après les vagues successives, à partir de 1988, de « politiques de la Ville », de « contrats Ville », de « programmes de préqualification » et autres « opérations de prévention. » Comme l'a dit un ancien maire de Mantes-la-jolie,

> *« On a trop privilégié ce problème de l'habitat qui n'était pas toujours dégradé, aux dépens de tous les problèmes de la vie sociale, d'attribution des logements, ou de formation. »*

Le maire de Chanteloup-les-vignes, Pierre Cardo, s'étonne que la politique de la ville ait mis l'accent sur la rénovation des quartiers, la réhabilitation du cadre de vie, et non sur la réhabilitation de la personne :

> *« Quand on m'a dit ça pour Chanteloup, en 1983, j'ai cru rêver ! La ZAC ne s'est pas dégradée toute seule ! Je me suis dit : que va changer la réhabilitation si les gens à l'intérieur ne changent pas ? S'ils ont déjà cassé, ils vont continuer ! Ce qu'il fallait d'abord, c'est modifier le comportement pour savoir pourquoi ça casse. »*

“ Que va changer la réhabilitation si les gens à l'intérieur ne changent pas ? Ce qu'il fallait d'abord, c'est modifier le comportement pour savoir pourquoi ça casse. ” »

De la réhabilitation, on est passé à « l'accompagnement social », et, vers la fin des années 80, est apparue la notion d'insertion par l'économique. Enfin, brutale-

ment, on a entendu le discours sur la responsabilisation du citoyen, sur « les usagers qui doivent devenir acteurs. » Beaucoup d'élus de tous bords admettent que l'on aurait dû agencer ces quatre phases dans le sens contraire.

> *« La société est adaptée à des cas où il y a peu de délinquance par rapport à la norme, ajoute Pierre Cardo, mais le système devient complètement pervers dès lors que c'est la délinquance, le non-travail, la débrouillardise, la non-ressource qui dominent. Où sont les repères pour les jeunes ? »*

« Nous les aidons à passer d'une attitude « je sais et je vous enseigne » à une attitude « vous allez trouver vous-mêmes la solution en résolvant ce problème. »

Le sport était vu comme une panacée, une école de la vie et de la citoyenneté. Mais on a commis la même erreur : la construction d'équipements avant de penser à une action sur les mentalités et les comportements. Résultat : en Seine-Saint-Denis, laboratoire de cette politique d'insertion par le sport, on ferme les stades envahis par la violence. Actuellement, nous formons pour le Conseil régional d'Ile-de-France les formateurs et éducateurs de jeunes en difficulté. Nous les aidons à passer d'une attitude « je sais et je vous enseigne » à une attitude « vous allez trouver vous-mêmes la solution en résolvant ce problème. » Ces professionnels de l'insertion nous le disent encore dix ans après le lancement de la politique de la Ville :

> *« Chez les éducateurs et formateurs comme chez les élus, on ne voit pas encore bien le besoin de travailler sur les comportements avec les jeunes ; on se dit trop souvent : ce n'est pas notre job ; la professionnalisation est en cours ; les jeunes nous mettent en face du problème ; certains sont diplômés, les offres d'emploi aug-*

mentent de 17 %, et pourtant ils ne trouvent pas d'emploi, alors où est le problème ? Les comportements ; la demande des employeurs va dans ce sens, et ils s'adressent plus aux Missions locales qu'à l'ANPE car nous sélectionnons les jeunes en tenant compte des comportements ; les entreprises cherchent essentiellement des jeunes capables de s'adapter, surtout avec le développement des emplois de service ; on nous demande de cerner des personnalités. »

Ces professionnels de l'insertion ne sont pas formés pour ces nouvelles missions, et on observe aussi parmi eux des freins idéologiques. Le processus de socialisation est souvent présenté comme un conditionnement, un dressage, qui doit conduire les individus, une fois complètement socialisés, à produire automatiquement la bonne réponse aux situations dans lesquelles ils agissent. Nombre d'entre eux ont choisi ce métier par refus d'entrer dans le système « capitaliste » de production, synonyme d' « exploitation », et le concept de « flexibilité » ne peut signifier que « dégraissage. » On a envie de leur crier : « Réveillez-vous, le monde change autour de vous ; comment aider les jeunes à s'insérer dans ce monde si vous le rejetez ? » Manifestement, l'idée que pour la première fois dans l'histoire économique l'intérêt du « profit » rejoint l'idée humaniste de l'accomplissement personnel, puis que les employeurs attendent des qualités qui élèvent l'Homme, est parfaitement inaccessible à nombre d'entre eux.

« Le processus de socialisation est souvent présenté comme un conditionnement, un dressage. »

« C'est votre comportement qui fait que vous n'avez pas d'emploi, pas vos connaissances techniques ! »

hurle un formateur au début d'un stage choc pour chômeurs aux États-Unis. Sourire, regarder dans les yeux, savoir comment s'habiller, savoir se présenter, être à l'heure sont, lors d'un entretien d'embauche, des qualités au moins aussi importantes que « les connaissances de base » ou « la découverte des métiers. » Une hirondelle ne fait pas le printemps, et la vision d'Edgar Faure et de Bertrand Schwartz n'a pas, pour l'essentiel, été suivie d'effets significatifs, ni dans l'éducation, ni dans l'insertion.

Une idée à la mode dans les entreprises

Les chercheurs qui enquêtent dans les entreprises sur la prise de conscience progressive de l'importance des comportements situent à la fin des années 80 le début de cette réflexion en France. Or, c'est à ce moment-là que nos premiers stages « Hors limites » pour cadres ont connu une médiatisation considérable. Cela confirme qu'ils ont été un déclencheur de cette prise de conscience. Certains managers et consultants se sont intéressés à ce que recouvrait cette « mode » : un concept de formation innovant, mais aussi un besoin nouveau ressenti par certaines entreprises de travailler sur des compétences qui appartenaient jusque là au domaine du « développement personnel ». Des articles, des thèses et des études ont commencé alors à paraître sur ce thème, des colloques ont été organisés, et bien sûr d'innombrables imitations de nos stages « Hors limites » ont commencé à fleurir. Journalistes et universitaires se sont tournés vers les États-Unis, persuadés – à tort – que tout venait de là. Là-bas aussi la réflexion était partie de l'insertion des « minorités. » Les travaux de McClelland sur les comportements fac-

« Un besoin nouveau ressenti par certaines entreprises de travailler sur des compétences qui appartenaient jusque là au domaine du « développement personnel ». »

teurs de performance (1961) sont plus largement diffusés dans les entreprises et reconnus par les autorités. Le postulat de McClelland est que les tests d'aptitudes et les diplômes ne sont pas de bons prédicteurs de la réussite professionnelle. Comme Atkinson, il définit la compétence comme une série de comportements explicatifs de la performance, certains de ces comportements étant directement observables et d'autres latents. Il a essentiellement travaillé sur le besoin d'accomplissement, jugé central dans la relation au travail. Selon lui, il existerait trois types de motivation : le besoin de réalisation, le besoin d'appartenance et le besoin de pouvoir. Mais ce besoin de pouvoir paraît inégalement réparti entre les individus. Certains le recherchent de façon effrénée, tandis que d'autres se limitent aux comportements nécessaires pour assurer leur « survie » dans l'organisation, en termes d'autonomie et de liberté. McClelland s'intéresse d'une part aux comportements en entreprise qui distinguent ce qui réussissent de ceux qui réussissent moins, d'autre part aux moyens de repérer ces comportements dans le passé des individus, considérant que si ces comportements ou ces compétences se sont manifestés, alors ils peuvent se reproduire dans le futur. Il propose des outils tels que le *Behavorial Event Interview* (BEI) pour le recrutement. Les onze compétences de base de McClelland sont :

- initiative,
- ténacité,
- créativité,
- sens de l'organisation,

Le postulat de McClelland est que les tests d'aptitudes et les diplômes ne sont pas de bons prédicteurs de la réussite professionnelle.

- esprit critique,
- contrôle de soi,
- aptitude au commandement,
- persuasion/influence,
- confiance en soi,
- relations interpersonnelles,
- préoccupation et sollicitude envers les autres.

Dans sa thèse de doctorat à l'université des sciences sociales de Toulouse (1997), Sandra Michel-Bellier situe la découverte du « savoir être » dans les entreprises françaises au moment où commencent à s'élaborer diverses nomenclatures d'emploi et des référentiels de compétences.[1] Ceux-ci s'inscrivent dans le mouvement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui suit la vague des plans sociaux des années 1980 et précède celle du début des années 1990. Pendant ce court laps de temps,

> *« l'idée se répand dans les grandes entreprises que si l'on a licencié de manière brutale et nombreuse, c'est parce qu'on n'avait pas su anticiper. »*

Pour prévoir et maîtriser la gestion des ressources humaines,

> *« il faut se lancer dans des politiques clairement affichées de mobilité interne, seule source de flexibilité qui permet d'éviter le recours aux licenciements. Or la mobilité interne oblige à regarder autrement les compétences. En effet, si l'on veut imaginer une organisation dans laquelle chacun puisse changer de carrière en fonc-*

1. *Le Savoir-être dans l'entreprise*, Sandra MICHEL-BELLIER, Institut Vital Roux, 1998.

tion de l'évolution des besoins, il faut décrire les compétences non pas dans leur lien avec chaque emploi spécifique, mais au contraire dans ce qu'elles ont de commun, de transférable, de générique, de réutilisable ailleurs. »

De là viennent les méthodes pour repérer les compétences « transférables » qui permettent de passer d'un emploi à l'autre. Cela suppose d'admettre que l'on peut réutiliser dans une circonstance nouvelle des compétences acquises dans une situation connue. Le concept de compétences « transversales » réalise ensuite la synthèse entre « générique » et « transférable. » Le débat est réactivé au moment du vote de la loi de juillet 1992 sur l'accès à l'université lorsqu'on commence à parler de la validation et de la reconnaissance des acquis. Si la loi propose autre chose qu'une logique de diplôme, il faut bien définir ce que sont ces « compétences transversales acquises. » La Commission européenne, en déclarant l'année 1996 « Année européenne de l'éducation et de la formation tout au long de la vie », va permettre aux professionnels français de comparer nos pratiques avec celles des autres pays. En Grande-Bretagne, les « qualifications professionnelles nationales » (NVQ = *National Vocational Qualifications*) sont des normes de performances dans les grands domaines d'activité, définies sous forme de « résultats d'apprentissage », quels que soient les moyens, la durée et la méthode d'apprentissage. Les comportements sont très présents dans la description des niveaux de qualification , et davantage encore dans « qualifications générales » (GNVQ = *General National Vocational Qualifications*) : aptitude à apprendre et à se former, travail en équipe, communi-

Si la loi propose autre chose qu'une logique de diplôme, il faut bien définir ce que sont ces « compétences transversales acquises. »

La réussite professionnelle fondée sur un savoir académique produit de l'exclusion mais, avec la reconnaissance du « savoir-être » comme facteur de performance, chacun, y compris les exclus d'un système obsolète, pourront peut-être acquérir ces nouveaux comportements si on leur donne l'opportunité de vivre des expériences adéquates. Tout dépend de la manière de capitaliser l'expérience.

Dès lors que l'expérience est transformée par la réflexion au moyen d'une pédagogie claire et éprouvée, le transfert dans la vie professionnelle se fait de manière beaucoup plus inconsciente que consciente.

cation... Ce brassage d'idées et d'expériences en Europe stimule le débat, et on entend des sociologues poser la question de fond : la réussite professionnelle fondée sur un savoir académique produit de l'exclusion mais, avec la reconnaissance du « savoir-être » comme facteur de performance, chacun, y compris les exclus d'un système obsolète, pourront peut-être acquérir ces nouveaux comportements si on leur donne l'opportunité de vivre des expériences adéquates. Mais l'on suppose en même temps qu'il ne suffit pas de vivre une expérience pour qu'elle génère durablement ces comportements ; tout dépend de la manière de capitaliser l'expérience ; et ce débat renvoie logiquement à l'intelligence (mais il plus politique de parler de « compétences transférables »), aux processus mentaux de l'apprentissage et à l'expérience conçue pour une situation de formation. Cette idée se heurte à l'entendement de beaucoup d'universitaires, qui ont du mal à imaginer qu'une compétence acquise lors d'une expérience puisse être transposée inconsciemment par le sujet dans une future expérience. Ce processus d'apprentissage incompréhensible est pourtant fondamental : dès lors que l'expérience est transformée par la réflexion au moyen d'une pédagogie claire et éprouvée, le transfert dans la vie professionnelle se fait de manière beaucoup plus inconsciente que consciente.

Nous en sommes à considérer que le « bon manager » est celui qui obtient de ses subordonnés les comportements professionnels désirés. Le discours dominant des années 1970 était celui de la motivation. Dans les années 1990, le discours sur le « savoir-être » ou sur les « compétences transférables » est une tentative de res-

ponsabiliser le salarié. Les années 2000 sont celles du passage à l'acte : le mot « comportement » n'est plus tabou, et parions que la « formation du caractère » redeviendra bientôt à la mode. Déjà des conférences internationales sont organisées sur ce thème à la Maisons blanche et à la Commission européenne.

En France, tout commence par une bataille sémantique

Un facteur aussi essentiel de la performance et de la réussite d'une carrière reste une notion floue qui embarrasse bien des responsables des ressources humaines. Constatant que les ouvrages sur les comportements en entreprise sont très rares, Sandra Michel-Bellier en vient à analyser des centaines de documents sur le « savoir-être », émanant des entreprises. Elle tire de cette analyse du discours des managers la conclusion que si la vision est consensuelle la définition est floue. Le « savoir-être » est ce qu'on ne sait pas nommer, ce qui est en plus de ce qui s'apprend. La compétence est définie comme la somme de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Elle regroupe les « savoir-être » citées par les entreprises en cinq catégories :

- les qualités morales,
- le caractère,
- les aptitudes et traits de personnalité,
- les goûts et intérêts,
- les comportements.

« Le « savoir-être » est ce qu'on ne sait pas nommer, ce qui est en plus de ce qui s'apprend. »

Ils sont admis comme une évidence ; ils ont un même objet : décrire la personnalité ; ils présupposent que l'individu est la cause de ce qui lui arrive.

> *On retombe tête baissée dans les anciennes typologies, sous-entendu : il suffit de déterminer la case dans laquelle vous êtes pour prédire vos comportements.*

Dans le discours des entreprises, les qualités morales sont seules capables de corriger les tendances naturelles. On retrouve le moralisme républicain des grandes heures de l'école publique, sous un vocable plus tendance : l'éthique. On ressort aussi le vieux débat de l'inné et de l'acquis.

Quant au caractère, défini par Le Senne (1945) comme « le squelette mental d'un homme », on retombe tête baissée dans les anciennes typologies, sous-entendu : il suffit de déterminer la case dans laquelle vous êtes pour prédire vos comportements. Comme ce serait simple, et comme cela nous exonérerait de former de nouveaux comportements ! Êtes-vous nerveux comme Baudelaire ou Chopin, sentimental comme Rousseau ou Robespierre, colérique comme Victor-Hugo ou Gambetta, passionné comme Napoléon et Pasteur, sanguin comme Montesquieu et Mazarin, flegmatique comme Washington et Franklin, amorphe comme La Fontaine, ou apathique comme Louis XVI ? Chacun a ses critères discriminants : les humeurs pour les anciens, l'heure de naissance et la position de la lune pour l'astrologie, la forme du corps et donc du squelette pour le XIXe siècle, le métabolisme congénital pour Sheldon, l'investissement de la libido pour Jung (introvertis/extravertis).

Les entreprises voient les aptitudes comme appartenant au champ cognitif et psychomoteur et ayant une dimension psycho-affective. La compétence est la mise en œuvre d'aptitudes. On se souvient que le premier test d'intelligence fut créé en 1905 par le Français Alfred Binet, qui formera Jean Piaget ; le psychologue niçois élabora pour les enfants des tâches similaires

aux tâches scolaires, et il pouvait extrapoler à partir des comportements observés la réussite ou l'échec scolaire ; c'est l'ancêtre des techniques anglo-saxonnes de l'*Assessment Center* pour le recrutement en entreprise. Les traits de personnalité sont, eux, des caractéristiques pouvant permettre d'identifier une personne : sociabilité, force du moi, extraversion, masculinité… En gestion des ressources humaines, il est admis que le repérage des traits permet de prédire les comportements. Dans le pays de Descartes, il était fatal de voir les choses de cette manière rationnelle et mathématique. On est très proche de la caractérologie. Attention, impasse ! L'idée générale est que la personnalité existe, qu'elle est cause du comportement, et que l'environnement est en second plan.

En amont du caractère, on trouve les goûts et intérêts, sous-tendus par les aptitudes, dont ils sont une manifestation. La typologie de Holland (1966-1973) est citée ; à partir d'un questionnaire, on repère les intérêts dominants de l'individu par rapport aux caractéristiques d'un métier ; la typologie comprend six types principaux donnant lieu à diverses combinaisons : réaliste – investigatif – artiste – social – entreprenant – conformiste. Sandra Michel-Bellier retrouve là, à juste titre, la « tentation totalitaire » d'un système de pensée dans lequel il suffit d'avoir un indice pour en déduire toute une série de prévisions de comportement. On se contente de constater, on ne construit pas une théorie.

« En amont du caractère, on trouve les goûts et intérêts, sous-tendus par les aptitudes, dont ils sont une manifestation. »

D'après l'analyse du discours des entreprises, les comportements sont considérés comme des réactions à des stimuli pour s'adapter aux variations du milieu exté-

rieur ou intérieur. Cette définition reste influencée par les théories behavioristes américaines (Skinner 1938). Mais dans le langage courant, les comportements sont reliés aux attitudes. L'idée prévaut que la compétence « savoir-être » est constituée d'une série de capacités à élaborer des comportements adaptés à des situations professionnelles données, par exemple la capacité à animer, convaincre, avoir le sens de la négociation, avoir un rôle d'interface… Le comportement serait toujours quelque chose d'appris en situation. Sandra Michel-Bellier voit trois raisons à la préférence des organisations pour le concept pas assez « scientifique » à son goût de « comportements » : les comportements permettent de coller à la logique des résultats ; ils collent à la logique professionnelle, s'éloignent de la psychologie pour se rapprocher du management ; enfin ils correspondent à la logique du non-dit, du bon sens et de l'intuition : on entre dans le monde de la culture comme mode de gestion, et cela déplaît souverainement aux universitaires et experts qui se voient retirer du pouvoir.

> ***D'après l'analyse du discours des entreprises, les comportements sont considérés comme des réactions à des stimuli pour s'adapter aux variations du milieu extérieur ou intérieur. Mais dans le langage courant, les comportements sont reliés aux attitudes.***

Cet inventaire nous permet de partir de la réalité des entreprises françaises, de leur perception de ce que sont les comportements, de ce qui les explique, ou même de ce qui peut permettre de les prédire. L'auteur de la thèse remarque que la psychanalyse et la psychosociologie sont absentes de ce discours. Elle y voit deux raisons : ces deux sciences sont d'une part réfractaires aux typologies que les « managers rationnels » affectionnent, et d'autre part il leur manque la valorisation du sujet « agissant », cause de ce qui lui arrive.

Mon ami consultant Guy Rullaud, déjà cité (Headic & Adlance), a de son côté compilé les critères retenus par les entreprises par les chasseurs de tête dans leurs outils d'évaluation du personnel et de sélection des meilleurs profils, et par les auteurs d'articles dans les revues internationales de ressources humaines sur « le bon comportement du chef. » En y ajoutant son intuition personnelle, il en est arrivé à 65 critères de réussite des managers. Bien sûr, il n'est pas question d'être parfait sur l'ensemble des 65 critères ! Le but poursuivi n'est donc pas de viser la perfection mais d'identifier les critères dans leur totalité afin d'être à même de se positionner par rapport à chacun d'eux. Cette grille, qu'il m'autorise à publier en annexe (page 469), permet aussi à ses clients de construire avec son aide leur plan de développement professionnel et leur plan de formation.

Les 65 critères clefs de succès dans le management actuel

> *« On ne sait pas quel est le bon ou le mauvais comportement dans l'absolu, me dit-il. Il y a le comportement pour faire plaisir, pour être conforme, et il y a le comportement pertinent, adapté au rôle que l'on tient. »*

« On ne sait pas quel est le bon ou le mauvais comportement dans l'absolu. »

Ce questionnaire peut permettre à l'environnement professionnel (pairs, supérieurs, subordonnés) de donner sa perception de son collègue. Parmi les critères, classés par ordre alphabétique, retenons par exemple :

- s'adapte : s'accommode bien du stress, agit sans perdre ses repères ;
- bienveillance : développe une écoute active, reformule l'opinion d'autrui avec authenticité, sait avoir de l'empathie ;

- connaissance de soi : développe régulièrement sa connaissance de soi et la compréhension de ses fonctionnements personnels ;
- équipe : est orienté(e) vers le travail d'équipe, construit est restaure de bonnes relations entre les membres, utilise les compétences et sait faire travailler ensemble en favorisant les synergies et la participation de tous ;
- Feed-back : exprime de l'information en retour auprès de ses subordonnés, de ses supérieurs, de ses pairs, voire des clients ;
- intégrité : a un système de valeur bien établi qui a fait ses preuves par le passé, sait être impartial(e) ;
- maturité : a de bonnes relations avec ceux qui incarnent l'autorité ;
- responsabilité sociale : apprécie le besoin de remplir le rôle de chef dans le cadre de cette responsabilité, y compris dans la dimension sociétale ;
- sensible : perçoit les nuances des sentiments d'autrui ;
- tolérant(e) à l'ambiguïté, capable de supporter la confusion ou l'incertain.

Les comportements, nouvel étalon de la réussite professionnelle

« L'éducation, ce n'est pas savoir utiliser un ordinateur, c'est la maîtrise de soi »,

déclarait en 1999 le directeur général de l'UNESCO. Dans les grandes entreprises, il est bien vu que le président s'auto-proclame « libéral-humaniste » et

affirme que ce ne sont plus les diplômes qui font la différence parmi ses employés mais les comportements. Jusqu'au Président de la République qui ne manque jamais une occasion d'associer la modernité à de nouveaux comportements et mentalités. Il est intéressant de connaître le point de vue américain sur les comportements requis dans les entreprises. Daniel Goleman, élève de McClelland, connaît une notoriété mondiale pour avoir écrit en 1995 *L'Intelligence émotionnelle*[2]. Ce best-seller a le mérite de faire, pour le grand public, la synthèse des dernières découvertes des neurosciences en ce qui concerne le processus mental d'apprentissage, comme nous le verrons dans la deuxième partie. Il a eu le coup de génie de désigner par « intelligence émotionnelle » les aptitudes humaines qu'exige notre époque : conscience de soi, maîtrise de soi, empathie, art de faire attention à autrui, de résoudre des conflits, sens de la coopération. Pour cet auteur, il s'agit d'une autre manière d'appeler le caractère. C'est autre chose que de laborieux débats sémantiques à la française, et cela a le mérite de signifier clairement l'importance de la dimension émotionnelle trop longtemps négligée dans le management et dans la formation ; un continent à explorer. Nous préférons pour notre part, dans un souci de simplicité, parler des comportements, car c'est bien à ce niveau-là que des changements sont attendus, quels que soient les sources et les mécanismes de ces changements.

Selon Goleman, la capacité à diriger une équipe et l'adaptation au changement ont à partir des années 90 un impact important sur la réussite professionnelle. Des qualités telles que l'adaptabilité, l'initiative et

2. *L'Intelligence émotionnelle*, Daniel Goleman, Robert Laffont, 1997.

Le QI ne suffit plus, il faut en plus avoir un bon QE. Or, on assiste à un paradoxe : plus les enfants obtiennent un score élevé au test du QI, plus leur intelligence émotionnelle régresse.

l'optimisme sont des qualités très recherchées aux États-Unis. Chez les représentants nouvellement engagés par un fabricant d'ordinateurs, ceux qui ont été recrutés sur leurs compétences émotionnelles ont 90 % de chances supplémentaires d'aller au terme de leur formation par rapport à ceux qui ont été embauchés sur d'autres critères. Le QI ne suffit plus, il faut en plus avoir un bon QE. Or, on assiste à un paradoxe : plus les enfants obtiennent un score élevé au test du QI, plus leur intelligence émotionnelle régresse. D'après des enquêtes très troublantes, les enfants deviennent plus solitaires et plus déprimés en grandissant, plus irritables, moins disciplinés, plus nerveux et angoissés, plus impulsifs et agressifs. Une étude de référence sur des cadres licenciés révèle que les deux caractéristiques les plus fréquentes de ceux qui ont échoué sont la rigidité (ils ne savaient ni écouter ni apprendre) et de mauvaises relations humaines (trop mordants dans les critiques, insensibles, exigeants). Nous retrouvons le principe de Peter : les gens sont promus à un niveau où ils cessent d'être compétents. Le prix Nobel de physique Ernest O. Lawrence le dit bien :

> *« En science, l'excellence n'est pas une question de compétence technique mais de caractère. »*

Dans son deuxième tome, paru en 1998, Goleman adapte la liste des onze compétences de son maître David McClelland et classe les compétences émotionnelles (nous dirions comportementales) en cinq catégories.

Trois relèvent de la compétence personnelle :

- conscience de soi,
- maîtrise de soi,
- motivation.

Deux relèvent de la compétence sociale :

- empathie,
- aptitudes sociales.

La conscience de soi est une sorte de gouvernail intérieur pour mettre nos décisions professionnelles en harmonie avec nos valeurs les plus profondes ; c'est reconnaître ses émotions et leurs effets, c'est s'auto-évaluer avec précision. Un dirigeant de Shell confirme : « Si vous voulez que la créativité explose vraiment, si vous espérez des résultats vraiment exceptionnels, vous devez travailler à faire coïncider les aspirations et les valeurs individuelles du personnel avec celles de l'entreprise. » Reconnaître ses « points de travail » est pour beaucoup de dirigeants, à leurs propres yeux, un aveu de faiblesse, un avantage donné à ses rivaux. Les patrons s'auto-évaluent très mal. La capacité d'écoute et la souplesse qu'ils pensent avoir ne sont pas aussi évidentes du point de vue de leurs pairs ou de leurs subordonnés. C'est l'exemple que nous connaissons tous du tic verbal (ponctuer ses phrases d'un même mot ou d'une même expression : « en somme », « absolument », « dans le fond », « quelque part »... Nous ne nous en rendons compte que lorsque un

> ***En science, l'excellence n'est pas une question de compétence technique mais de caractère.***

> ***La conscience de soi conditionne la confiance en soi, qui elle-même est la source du courage et de la responsabilité. C'est la condition de l'excellence professionnelle.***

proche ose nous en faire la remarque. La conscience de soi conditionne la confiance en soi, qui elle-même est la source du courage et de la responsabilité. C'est la condition de l'excellence professionnelle.

La maîtrise de soi. Se maîtriser signifie que l'on sait gérer ses états intérieurs et ses impulsions, faire preuve de souplesse et d'innovation. Un fonctionnement mental d'urgence s'est élaboré il y a des millions d'années et continue de se traduire pour nous par des perturbations émotionnelles : anxiété, panique, frustration, irritation, colère. Détournant les ressources de la mémoire active pour les affecter à d'autres sites cérébraux afin de garder tous les sens en état d'alerte optimal, ce fonctionnement d'auto-protection de nos ancêtres de l'âge du feu devient, par un curieux renversement, un handicap à notre survie professionnelle.
Le stress, lui, est biochimique : une petite glande de notre cerveau (l'amygdale) déclenche le signal de panique, des hormones de stress (CRF et cortisol) sont libérées dans le sang. S'il se prolonge, le stress peut avoir des conséquences dramatiques sur l'intellect. Goleman donne l'exemple d'un ingénieur qui, pour se protéger du stress, travaille sur le clavier de son ordinateur avec des écouteurs sur les oreilles ; tout le monde pense qu'il écoute de la musique, mais en fait il n'écoute rien, les écouteurs ne servent qu'à empêcher ses collègues et les sonneries téléphoniques de perturber sa concentration !
Motivation et émotion sont deux mots dérivés du latin *movere*, qui signifie « bouger », « mouvoir. » Une émotion est ce qui nous meut, nous fait progresser vers un but.

La motivation est ce qui nous pousse à agir, et toute action commence par une émotion. Notre cerveau est ainsi fait qu'il est capable de stocker le plaisir ou le déplaisir éprouvé dans une situation, et ce sont les émotions qui sélectionnent l'élément important de cette banque de données. L'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise est considérée comme étant un engagement plus grand que toute incitation financière.
Le courage, l'obstination et l'optimisme, sont les premiers facteurs de motivation, selon Goleman.

« Le courage, l'obstination et l'optimisme, sont les premiers facteurs de motivation. »

L'empathie est, selon Carl Rogers, « une considération positive inconditionnelle » ; c'est par exemple la capacité d'envisager une situation du point de vue du client et de travailler à sa réussite. Cela suppose d'être doté en quelque sorte d'un « radar social » qui nous rend capable de déchiffrer les luttes d'influence et l'organisation du pouvoir d'une entreprise étrangère. C'est l'aptitude à ressentir ce que ressentent les autres sans qu'ils aient besoin de le dire. Pour connaître les autres, il faut se comprendre soi-même. C'est la principale qualité, avec la maturité, que nous attendons de nos formateurs dans nos séminaires de développement professionnel. D'après Goleman, le vieux stéréotype du vendeur extrêmement chaleureux et affable a vécu : les acheteurs préfèrent les représentants les plus empathiques, ceux qui tiennent compte de leurs besoins et de leurs soucis. L'empathie, disons nous à nos clients, n'est pas une technique de manipulation, c'est une qualité que l'on a en soi et qu'il s'agit de développer par des mises en situations. Elle n'est pas une analyse psychologique, et elle ne consiste pas non

« L'empathie, n'est pas une technique de manipulation, c'est une qualité que l'on a en soi et qu'il s'agit de développer par des mises en situations. »

plus à être d'accord avec les autres. Elle permet de sentir les besoins et les carences des autres, et par conséquent des les aider à améliorer leurs performances.

Les aptitudes sociales. Sachant que les bons sentiments se répandent plus facilement que les mauvais, et que leurs effets sont extrêmement salutaires, avoir des aptitudes sociales signifie que l'on sait propager des sentiments positifs et dissuader la libre expression des sentiments négatifs qui « empoisonnent le puits. » Un chef d'entreprise qui essaie d'imposer ses idées au lieu de ménager un large consensus réussira nettement moins bien. Il faut reconnaître que les Anglo-Saxons savent manier une arme redoutable pour cela : l'humour. Dans toutes les réunions internationales auxquelles je participe, je suis terriblement frustré de ne pas comprendre la subtilité des anecdotes et des plaisanteries qui ponctuent les discours les plus sérieux. Ne maîtrisant pas moi-même cet art, j'ai suggéré à ma mère, qui célébrait les vingt ans du Club de l'âge d'or qu'elle fonda à Fréjus, de ponctuer son discours de nombreuses anecdotes ; j'ai eu le plaisir de constater qu'elle avait suivi mon conseil avec grand succès. L'aptitude sociale est le meilleur moyen d'influencer sans manipuler.

> « *L'aptitude sociale est le meilleur moyen d'influencer sans manipuler.* »

« Les plus grands professionnels, disait un analyste financier réputé, ne sont jamais ceux qui recherchent des avantages de statut, de prestige, ou de rémunération au détriment des autres et de l'entreprise. »

Amener les parties en conflit sur la voie de la coopération, les aider à trouver des solutions qui leurs per-

mettent toutes de gagner, est un art admirable qui se cultive. On peut constater qu'on est naturellement attiré par les gens doués pour l'amitié et la coopération. Encore une fois, ces qualités se travaillent, contrairement à ce que l'on a trop longtemps cru. Enfin, l'aptitude à travailler en équipe est essentielle. Une expérience américaine, portant sur cent vingt équipes de gestion fictives constituées d'étudiants, a révélé que les équipes à fort quotient intellectuel obtenaient des résultats plus mauvais que d'autres équipes dont les membres étaient moins brillants ; elles gaspillaient leur temps dans des débats qui tournaient à d'interminables séances de compétition scolaire ; de plus, toutes ces équipes à fort QI ont opté pour le même type de tâches, l'analyse des aspects complexes du travail. Personne n'a pris en charge les autres aspects tout aussi nécessaires de ce travail : établir un planning, recueillir et échanger des informations pratiques, noter les différentes étapes de la réflexion commune, mettre au point un plan d'action. Dans nos séminaires, nous avons des exercices complexes qui révèlent une telle aptitude en deux heures. Les séminaires de « cohésion d'équipe » ne sont pas un gadget mais ont des bénéfices évidents : les personnes apprécient le mélange de coopération et de liberté accrue qu'offrent des équipes de travail autonomes et s'y épanouissent davantage. Le *turn-over* et l'absentéisme baissent généralement. Mais le plus important est qu'elles apportent une valeur ajoutée à l'entreprise, qui peut s'élever d'après certaines enquêtes jusqu'à 30 %.

Le développement personnel devient le développement professionnel

« Le développement personnel entre doucement mais sûrement dans le Management »,

observait il y a quelques années Pierre Caspar, du CNAM. Nous venons de voir comment les bouleversements dans l'environnement et dans les modèles d'organisation des entreprises ont provoqué une réflexion sur la nécessité d'identifier les comportements professionnels désormais sollicités. Nous avons également observé qu'en France, comme dans les pays anglo-saxons mais avec quelques années de retard, la plupart des entreprises ont intégré cette nouvelle donne stratégique. Les entreprises changent parce qu'elles y sont contraintes. On en est encore à nommer et à lister ces compétences relationnelles, comportementales et cognitives jugées nécessaires. C'est une étape toute rationnelle, dans laquelle les DRH se sentent encore à l'aise : établir ou sélectionner des référentiels, concevoir ou acheter des questionnaires d'évaluation, organiser des entretiens individuels et tenir compte de ces nouvelles compétences existantes pour le recrutement et le plan de carrière ; en général le processus est en marche. Non sans provoquer des inquiétudes : ces nouveaux critères d'évaluation sont flous, subjectifs et difficilement quantifiables ; souvent non définis officiellement, ils échappent à la négociation syndicale. Les salariés craignent à juste titre les dérives de l'arbitraire, de la manipulation, de l'imposition de dogmes culturels. Selon Sandra Michel-Bellier, le nouveau credo « vous êtes responsables de votre façon de travailler » est la porte ouverte à tous les abus : comment en vouloir à l'entreprise qui vous rejette puisque vous êtes la cause de ce qui vous arrive ? Tout cela ne

“ *Le développement personnel entre doucement mais sûrement dans le Management* ”

serait-il au fond qu'un nouveau moyen de maintenir le pouvoir des chefs ? N'y a-t-il pas un paradoxe à attendre un engagement de chacun dans l'entreprise et en même temps à préparer les salariés à la quitter à tout moment ? La nécessité de changer les comportements ne donne pas lieu à de grandes interrogations, mais ce sont les modalités de mise en place de ce nouvel étalon de la réussite professionnelle et les intentions sous-jacentes qui suscitent la crainte et même l'angoisse. À trop vouloir technocratiser une matière si réfractaire aux schémas déterministes et rationnels, les relations entre les salariés et l'organisation en sont profondément modifiées.

« Les salariés craignent à juste titre les dérives de l'arbitraire, de la manipulation, de l'imposition de dogmes culturels. »

La grande absente pour l'instant, c'est la formation de ces nouveaux comportements. Et pourtant nous l'avons dit : la formation est la clé du changement des organisations. Il y a pléthore d'outils d'évaluation de l'existant mais un grand vide et un désarroi en ce qui concerne les formations de nouveaux comportements. Le piège est de reprendre à son compte les bonnes vieilles recettes de la grande période du développement personnel qui a eu son heure de gloire dans les années 70. Or cela n'a rien a voir. Le développement personnel répond à des besoins personnels : un ensemble de processus psychologiques qui entrent en jeu pour permettre de satisfaire un besoin personnellement ressenti d'accomplissement (effectuer un travail sur soi ou sur sa relation aux autres, par exemple). L'initiative appartient au salarié qui choisit dans le catalogue de formation maison ou dans celui d'organismes extérieurs le stage qui lui conviendra. Les

Il ne s'agit pas de révéler et encore moins de juger la personnalité intime mais de travailler sur le comment une personne et un groupe s'organisent pour réaliser une tâche.

réponses sont essentiellement de l'ordre du « psy » ou des techniques prêt-à-porter. Le développement professionnel, concept récent, répond lui à des besoins de l'entreprise : les capacités relationnelles, comportementales et cognitives stratégiques sollicitées par son organisation et son activité (l'autonomie et la responsabilisation, l'adaptabilité, le travail en équipe et en réseau, l'écoute, la coopération, l'acceptation de la différence, le droit à l'erreur, le leadership, la capacité à apprendre à apprendre...). L'initiative appartient à l'entreprise qui conçoit ou fait concevoir des programmes sur mesure. Naturellement un séminaire de développement professionnel peut avoir des effets de développement personnel, mais ce n'est pas le but premier. Cette distinction est pour nous importante pour lever la suspicion de la manipulation ou de l'ingérence dans la sphère privée : il ne s'agit pas de révéler et encore moins de juger la personnalité intime mais de travailler sur le comment une personne et un groupe s'organisent pour réaliser une tâche. Le « comment » et non le « pourquoi. » L' « ici et maintenant » et non « dites-moi tout sur votre passé. » D'où le choix du mot « comportement » au lieu de « savoir-être », « attitudes » ou « compétences sociales », qui évoquent plus la personnalité et la thérapie que l'activité professionnelle.

Travailler sur les attitudes plus que sur les aptitudes

Terminons ce chapitre, consacré au discours des entreprises sur les comportements par un sondage réalisé en France auprès de 184 entreprises, dirigeants et DRH de grandes entreprises (34 %) et de PME (66 %). Il a été réalisé en 1998 par le cabinet Aon Consulting, en col-

laboration avec l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel). La gestion du changement et le leadership sont identifiés par cette enquête comme les compétences actuellement les plus importantes pour réussir dans la fonction RH. L'implication du personnel a été sélectionnée comme facteur le plus important pour améliorer la productivité. Mais surtout, pour 72 % des sondés, les **attitudes** liées au travail (comportements) sont les plus grandes lacunes parmi les candidats à un poste, contre 28 % pour les **aptitudes** liées au travail (savoirs et savoir-faire). D'autres résultats peuvent être soulignés :

« D'où le choix du mot « comportement » au lieu de « savoir-être », « attitudes » ou « compétences sociales », qui évoquent plus la personnalité et la thérapie que l'activité professionnelle. »

Compétences évaluées « faibles » parmi les candidats à un poste non-managerial :

Créativité/Innovation	38 %
Faire face au changement	36 %
Communication	29 %
Compétences de base (lire, écrire, compter)	24 %
Résolution de problèmes	23 %

Compétences évaluées « faibles » parmi les candidats à un poste de management :

Communication	29 %
Créativité/Innovation	24 %
Relationnel/Travail en équipe	21 %

Compétences évaluées « faibles » parmi le personnel non-managerial :

Créativité/Innovation	59 %
Communication	50 %
Résolution de problèmes/Raisonnement	36 %
Compétences de base (lire, écrire, compter)	23 %
Attitudes liées au travail	20 %

Compétences évaluées « faibles » parmi les managers actuels :

Communication	39 %
Créativité/Innovation	33 %
Relationnel/Travail en équipe	26 %

« Le développement de nouveaux comportements est aujourd'hui le défi majeur du management, bien avant les formations techniques, théoriques et le repli sur le métier. »

Ces résultats confirment que le développement de nouveaux comportements est aujourd'hui le défi majeur du management, bien avant les formations techniques, théoriques et le repli sur le métier.
Ce même sondage ayant été réalisé aux États-Unis et en Grande-Bretagne, nous pouvons comparer ses résultats avec ceux du sondage français :

Comparaisons France-Grande-Bretagne-USA :

	France	U.K	U.S.A
Le besoin de compétences est le changement le plus important	43 %	21 %	23 %
Accroissement de l'implication du personnel comme meilleure source d'amélioration de la productivité	41 %	21 %	20 %
Les compétences des candidats correspondent aux exigences des emplois	35 %	47 %	40 %
Les plus grandes lacunes des candidats sont les attitudes liées au travail	72 %	51 %	56 %
Motivation, compétence « faible » des candidats	17 %	37 %	22 %
Relationnel/Travail en équipe, compétences « faibles » des candidats	15 %	24 %	37 %

Ce comparatif peut s'expliquer – mais le sondage ne le dit pas – par le fait que les Anglo-Américains ont pris en compte bien avant les Français la dimension comportementale, ont agi sur ce facteur de la compétitivité, et que celui-ci représente un peu moins un défi mais reste tout de même un objectif à égalité avec la formation des aptitudes théoriques et techniques.
Johanne Aubé, qui dirigeait Aon Consulting en France à l'époque de ce sondage, conclut :

Considérez que seulement 36 % de ces candidats potentiels seront capables de satisfaire aux exigences des postes que vous offrez.

« Pensez au scénario suivant : vingt de vos collaborateurs sont en train de travailler sur un processus fondamental pour votre entreprise. Si l'on se réfère au sondage, 16 d'entre eux au moins peuvent ne pas être en possession des compétences nécessaires pour réaliser efficacement ce travail ! Imaginez les conséquences possibles en termes de pertes de productivité, de qualité, de satisfaction des clients, d'innovation et l'impact sur le travail de l'équipe, son entente dans de telles conditions.(...) Pensez aussi à cette foule de personnes recherchant un emploi et considérez que seulement 36 % de ces candidats potentiels seront capables de satisfaire aux exigences des postes que vous offrez. »

Chapitre 6

De nouveaux comportements stratégiques

Le discours des entreprises ne suffit pas à cerner l'enjeu des nouveaux comportements en entreprise. On observe en effet un grand décalage entre l'attente des dirigeants et la réalité du management. Les organisations sont maintenant conscientes de la nécessité de penser et d'agir stratégiquement. Pourquoi les comportements peuvent-ils être considérés comme « stratégiques » ? Prenons des situations de la vie quotidienne des entreprises.

Très souvent, un ou plusieurs managers ont un rôle plus dominant dans un groupe, marginalisant les opinions des autres et les empêchant même de s'exprimer, cela crée un climat de déséquilibre. Lorsque les comportements sont bien maîtrisés, un climat plus favorable à la prise de décision s'instaure dans l'équipe.

Un comportement agité d'un groupe tend à ralentir ou même arrêter un processus de prise de décision. Cela réduit la réactivité du groupe et a des répercussions négatives sur la réactivité de l'organisation.

> *« Quand notre équipe de managers se réunit, c'est comme Roissy : de plus en plus d'avions arrivent et les contrôleurs aériens semblent renoncer. Ils les échelonnent simplement en altitude et rien ne semble pouvoir atterrir »,*

pouvait dire un directeur de stratégie d'un groupe financier. Un autre comportement permet de mettre en œuvre une décision sur le champ, non de la différer. Lorsqu'un groupe est soigneusement orchestré, il y a de meilleures chances que sa créativité soit entièrement mobilisée, même si les individus qui le composent n'ont pas un haut niveau créatif.

Lorsqu'un groupe est soigneusement orchestré, il y a de meilleures chances que sa créativité soit entièrement mobilisée, même si les individus qui le composent n'ont pas un haut niveau créatif.

De nombreuses équipes de managers ont des difficultés à « discuter de l'indiscutable » et à aborder certains sujets. Ce phénomène peut être associé à des politiques stratégiques qui s'enlisent ou apparaissent voués à l'échec car les non-dit créent des ondulations qui gonflent pour devenir rapidement des vagues.

Les managers ont parfois tendance à penser que tout le monde dans le groupe voit le monde plus ou moins de la même façon. En réalité nous avons chacun une carte mentale et donc des perceptions de la réalité différentes. Les cadres doivent travailler dur pour exposer et comparer leurs cartes mentales afin de ne pas créer des espaces de désaccord artificiel.

> ***Les cadres doivent travailler dur pour exposer et comparer leurs cartes mentales afin de ne pas créer des espaces de désaccord artificiel.***

Face à des questions complexes, la tension peut rapidement monter dans un groupe. L'énergie se disperse tandis que les problèmes ne sont pas résolus. Tout prend deux ou trois fois plus de temps dans un climat de mauvaise humeur. Un autre comportement consiste à survoler le problème relationnel, à avoir une vision d'hélicoptère des difficultés de communication. Cette autre attitude permet d'éviter la frustration de devoir esquiver le problème.

Une équipe solide et ouverte peut rencontrer des difficultés lorsqu'elle doit faire des choix douloureux, tels que la mise en œuvre d'un projet important, le recadrage d'activités ou un plan de restructuration. En étant capable de surmonter ces blocages comportementaux, ces décisions peuvent être prises non seulement plus facilement mais encore avec un meilleur jugement de la réalité et un engagement d'équipe accru.

De nombreuses équipes professionnelles veulent exercer une influence sur d'autres secteurs de l'organisa-

Beaucoup de dirigeants ont l'impression qu'ils conduisent une voiture avec le frein à main serré, tant ils ont de difficulté à mettre en œuvre leur politique interne.

tion lorsqu'il s'agit de questions stratégiques. Être capable d'adopter un comportement stratégique donne à ce service un avantage politique dans ses relations avec les autres services.

Beaucoup de dirigeants ont l'impression qu'ils conduisent une voiture avec le frein à main serré, tant ils ont de difficulté à mettre en œuvre leur politique interne. Ce frein peut être desserré par un débat plus constructif.

Le défi est de démêler la complexité des comportements appropriés dans une organisation donnée et de pouvoir identifier les leviers d'un bon fonctionnement dans chaque équipe de travail.

Qu'est-ce qu'un comportement stratégique ?

Tony Grundy est un des spécialistes britanniques de l'*Organizational Behaviour*. Dans son dernier ouvrage[1], il propose le concept de « comportement stratégique », qu'il définit comme « l'interaction cognitive, émotionnelle et territoriale des managers dans (ou entre) des groupes lorsque l'ordre du jour prévoit des questions stratégiques. » Les questions stratégiques sont ici entendues comme des questions concernant la détermination d'une direction à long terme ou un changement en relation avec les parties prenantes de l'organisation (*stakeholders*). « Même les plus expérimentés des managers, écrit Grundy, sortent souvent des *business schools* avec un schéma de pensée suivant lequel il existe un processus conceptuel prêt à l'emploi, qui peut être plaqué sur l'organisation. Or la stratégie d'entreprise, ce n'est pas comme ajouter de la mémoire à un ordinateur. Cela demande

1. *Harnessing strategic behaviour*, Tony Grundy, Financial Times-pitman Publishing, 1998.

de nouveaux comportements pour être adapté et efficace, l'introduction d'une nouvelle manière de penser stratégiquement, pour ne pas échouer. La stratégie est perçue souvent dans les entreprises comme étant analytique, non comportementale. Mais ce n'est qu'une partie (peut être une petite partie) de l'ensemble. » Ce consultant de grandes entreprises comme BP ou ICI insiste sur le piège qui consisterait à voir la stratégie comme une discipline intellectuellement satisfaisante, sans toucher le domaine comportemental qu'il faut pourtant intégrer pour produire action et changement. Il compare la pensée stratégique à l'ascension d'une montagne ; sans les techniques de l'alpinisme (les comportements stratégiques), l'aventure est très risquée ; les équipes, souffrant du vertige, en redescendent brisées ; selon lui, 3 % seulement des équipes parviennent au sommet, après avoir franchi avec succès les étapes de l'analyse stratégique, des choix stratégiques, de la vision stratégique, et enfin des nouveaux comportements en action. L'auteur remarque que la pensée stratégique est couverte par une abondante littérature mais qu'il y a peu d'écrits, en particulier sous l'angle pratique, sur le comportement associé à la pensée stratégique et sur le comportement des équipes dirigeantes. Il en est venu à l'idée que de nombreux travaux sur le management stratégique étaient dépassés et probablement souvent erronés. De nombreux managers ont une vision schizophrénique de la prise de décision, explique cet auteur. D'un côté ils visent le processus idéal en termes très rationnels, alors que dans la réalité ils apportent une réponse réactive aux contraintes et pressions fré-

« ***La stratégie d'entreprise, ce n'est pas comme ajouter de la mémoire à un ordinateur. Cela demande de nouveaux comportements.*** »

La prise de décision est irrationnelle, enracinée dans l'émotionnel et le subjectif, avec une trace occasionnelle de rationalité.

quemment décidée par compromis ou par désir de composer avec une partie du problème, ou en différent tout simplement la décision. Ce grand écart crée des tensions et du stress. Or, la prise de décision est irrationnelle, enracinée dans l'émotionnel et le subjectif, avec une trace occasionnelle de rationalité. Un modèle plus réaliste consiste à placer au centre les comportements influés par les objectifs stratégiques et personnels, les événements internes et externes, et aussi par l'inaction. Ces comportements produisent des décisions et des actions stratégiques, en fonction des ressources disponibles.

La réalité est loin de ce modèle. Les managers, qui sont supposés apprendre de leurs erreurs, ont parfois tendance à en reporter la faute sur les autres ; c'est le syndrome du chat mort trouvé dans votre jardin : au lieu de l'enterrer et de trouver la cause de sa mort, vous le déposez dans le jardin de quelqu'un d'autre. Il découvre à son tour le chat mort et répète le processus en jetant le chat dans le jardin d'un troisième. Cela génère un gâchis d'énergie. Sous pression, les managers se conduisent aussi parfois en crabe : ils sautent sur la première solution plausible. Grundy illustre ces mauvais comportements par les cas d'une société de téléphone qui coupe deux jours la ligne d'un client en retard de paiement en enregistrant sur son répondeur un message humiliant, d'une compagnie aérienne qui fait attendre ses passagers cinquante minutes à l'enregistrement, d'un hôtel qui sert de minuscules sandwichs à des senior-managers avant de les emprisonner dans le parking en prétendant contre toute évidence qu'il n'y avait rien d'anormal dans le fonctionnement

de la barrière. Nous pourrions ajouter quotidiennement des perles à ce collier d'anecdotes affligeantes. Nous constatons en France, beaucoup plus encore qu'en Grande-Bretagne, que les bonnes intentions de changement des comportements sont tombées dans le triangle des Bermudes des contraintes court terme.

> *« Les organisations sont vouées à souffrir des effets ressentis par leurs clients comme par leur personnel, alerte Grundy, jusqu'à ce qu'elles gèrent plus efficacement les comportements. »*

« Les bonnes intentions de changement des comportements sont tombées dans le triangle des Bermudes des contraintes court terme. »

Pourquoi et comment les nouveaux comportements stratégiques sont-ils importants ?
D'abord, ils sont étroitement liés à la qualité de la réflexion stratégique : là ou le comportement stratégique n'est pas particulièrement bien développé, le débat du management peut être trop superficiel, limité et fragmentaire ; cela peut rendre aveugle à des aspects stratégiques, des opportunités, des menaces.
La mise en commun d'idées joue aussi un rôle majeur dans la détermination de résultats stratégiques. Sa pauvreté ou son absence peut inhiber la prise de risque.
Il est important par ailleurs de créer le besoin d'agir car, même quand l'organisation rend l'action impérative, les moyens de mise en œuvre de la stratégie peuvent ne pas être mobilisés.
En résumé, le comportement a une grande influence sur la réflexion stratégique, et le manque de contrôle sur le fonctionnement humain a un coût pour l'organisation, l'équipe et les personnes impliquées. Le contrôle permet des prises de décision et des résultats.

L'intervention dans ce domaine n'est pas d'abord comportementale ou d'abord cognitive ; il paraît maintenant essentiel d'agir simultanément sur les éléments cognitifs, affectifs et territoriaux (les pouvoirs).

Le premier comportement stratégique est sans doute la responsabilisation. Mais le comportement « être responsable » est le résultat d'un concours de circonstances : un modèle d'organisation qui le valorise, des employés acteurs, ouverts au changement et prêts à saisir les opportunités d'un développement professionnel, et enfin des cadres ayant un rôle radicalement différent de celui pour lequel ils ont été initialement formés.

Le manager facilitateur

Une combinaison de facteurs persuade un nombre croissant d'organisations que le rôle du manager doit évoluer de contrôleur à facilitateur. L'exemple de grandes entreprises pionnières ayant exploré une voie radicalement différente montre qu'elles en ont tiré de grands avantages. Elles ont prouvé que lorsque les managers « *coachent* » bien leurs équipes l'encadrement moyen a pu atteindre des résultats auparavant inimaginables, ce qui a été déterminant pour la survie de ces organisations. Dans son ouvrage déjà cité *The manager as coach* (1994), Durcan Oates liste dix caractéristiques du cadre coach :

- le guide,
- le consultant,
- le challenger intellectuel,
- l'encourageur/créateur,

• l'éclaireur,
• le facilitateur,
• le leader et interprète,
• l'émissaire,
• le modèle,
• le parangon (pierre de touche).

De nombreux cadres sont supposés être des *coachs* plutôt que des managers à l'ancienne mode. Or, la plupart d'entre eux pratiquent leur métier comme ils l'ont toujours fait, pour la bonne raison qu'il n'ont pas une idée précise de ce qu'est le *coaching*. Cependant celui-ci n'est pas un mythe, et il n'est pas compliqué à apprendre. Dans la revue *Harvard Management Update* (1999), Constantine von Hoffman tue dix idées reçues sur le *coaching* :

> ***Le coaching signifie aider les gens à définir des objectifs clairs et assurer un calendrier spécifique pour les atteindre.***

1. « *Personne ne peut réellement définir le coaching* » : c'est un non sens ; le coaching signifie aider les gens à définir des objectifs clairs et assurer un calendrier spécifique pour les atteindre. Le cœur du processus est le potentiel d'une personne, aussi la réussite n'est pas facile à quantifier.
2. « *Le coaching c'est manager avec un visage heureux* » : de nombreux cadres pensent que le coaching signifie faire ce qu'ils font déjà, mais en soutenant davantage le moral de leurs employés. Cela peut être une erreur. James Waldroop, chef de département à la Harvard Business School, explique :

S'assurer que quelqu'un atteint certains niveaux de performance, c'est manager. L'aider à résoudre un problème par lui-même, c'est être coach.

« Lorsque j'ai un rôle de manager, j'ai deux buts : regarder par-dessus votre épaule le travail que je veux voir réaliser et ensuite je me retourne vers vous ; dans le coaching, je vous regarde seulement. »

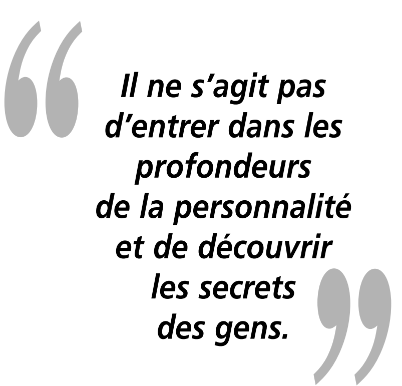
S'assurer que quelqu'un atteint certains niveaux de performance, c'est manager. L'aider à résoudre un problème par lui-même, c'est être coach.

3. « *Le coaching est simplement un autre mot pour mentor* » : être le mentor de quelqu'un implique une relation sur le long terme, alors que le *coaching* est limité dans le temps. Un mentor a une connotation de former quelqu'un à sa propre image, alors que le coach n'a pas ce but. Un *coach* est plus dépassionné que le mentor. Si quelqu'un échoue, un mentor peut dire : « Vous me décevez. » Le *coach* dit : « C'est ce que vous disiez vouloir, et vous ne l'avez pas fait. »

4. « *Être un coach signifie être un meneur* » : un *coach* ne hurle pas : « Allez-y les gars ! », il aide les gens à comprendre ce qu'ils ont besoin de changer pour atteindre leurs objectifs professionnels.

5. « *Le coaching prend beaucoup de temps* » : cette crainte décourage beaucoup de gens, mais ils n'ont pas complètement tort ; cela prend du temps et nécessite de s'en donner les moyens. Mais un bon cadre peut limiter ce rôle à 5 % de son activité et constatera que le *coaching* lui fait gagner du temps au bout du compte, puisqu'il s'agit d'apprendre aux gens à résoudre eux-mêmes les problèmes.

6. « *Le coaching est une sorte de psychothérapie* » : il ne s'agit pas d'entrer dans les profondeurs de la personnalité et de découvrir les secrets des gens mais il faut néanmoins des qualités de psychologie (pas un diplôme) pour comprendre les comportements observés et en parler. Il faut avoir développé son intelligence émotionnelle. Le *coaching* tient compte de l'existant pour aller plus loin.



7. « *Une recette suffit à faire face à toutes les situations de coaching* » : le *coaching* n'est pas mécanique car chaque personne est différente.

8. « *Certaines personnes ne peuvent pas être coachées* » : si une personne est vraiment non réceptive à votre *coaching*, il peut y avoir d'autres problèmes dans votre relation ou dans votre style de *coaching*. Il convient d'essayer un autre *coach* avant de la déclarer non réceptive.

9. « *Si vous coachez avec succès les gens, alors ils peuvent partir* » : la plupart des salariés recherchent des gens qui investissent dans leur développement professionnel ; le *coaching* est un des meilleurs moyens pour cela. Tandis que quelques personnes quittent l'organisation après avoir atteint leurs objectifs, beaucoup plus ressentiront une plus grande loyauté envers une organisation qui s'intéresse à leur développement professionnel.

10. « *Le coaching ne fait pas progresser le chiffre d'affaires* » : la vérité est que le coaching produit des résultats plus tangibles et démultipliables que bien d'autres approches de management. Il encourage les gens à être plus flexibles et adaptables.

2. *Coaching for Performance*, John WHITMORE, Nicholas Brealey Publisher, 1996.

> « *Vous ne coachez pas quelqu'un pour atteindre le chiffre d'affaires du mois, déclare John Whitmore*[2] *; c'est du management, même si vous l'appelez* coaching. *Mais si vous voyez que cette personne est un cadre commercial de qualité et que vous pensez que dans quelque temps elle pourrait prendre le leadership, alors c'est du* coaching. »

Ce n'est pas un processus à court terme. Le coaching prospecte les personnes dont on pense qu'elles pourraient apporter davantage à l'organisation qu'elle ne le font actuellement.

Le concept du *coaching* fait penser à celui du « politiquement correct » que tout le monde évoque et dont bien peu connaissent la signification (ne rien dire qui pourrait heurter la sensibilité des minorités). En France, on se précipite sur ce qu'on croit être une nouvelle méthode, une technique ou un modèle qu'il suffirait d'apprendre. Il s'agit en fait, on vient de le voir, d'un renversement radical de perspective. Dans nos séminaires, nous préférons le terme de « facilitateur » qui évoque moins le sport, car c'est encore une illusion d'imaginer que le monde sportif fait mieux que les entreprises, sinon cela se saurait. Il ne suffit pas de recruter un entraîneur connu pour acquérir le secret du *coaching*. Toutes les organisations, y compris les fédérations sportives, ont à gagner à cultiver une autre manière de faire travailler les gens au service de buts communs. Être un cadre facilitateur, cela suppose de faire confiance dans le potentiel de son équipe, d'être convaincu qu'il est sous employé et qu'en plaçant la personne dans une position d'acteur, en lui

***Il ne suffit pas de recruter un entraîneur connu pour acquérir le secret du* coaching.**

assurant un environnement stimulant et les ressources nécessaires, elle sera plus performante dans la résolution de problèmes à son niveau, au lieu d'être télécommandée par un « manager » interventionniste. Le facilitateur reste alors plus focalisé sur la vision long terme et l'action stratégique. On le voit bien, ce comportement est à l'opposé du comportement « commande et contrôle » culturellement dominant dans nos organisations depuis... plusieurs générations de cadres. Il s'agit ni plus ni moins de bâtir un modèle de confiance et d'abandonner un modèle de défiance. Les organisations ne peuvent en être quitte en se contentant de nouvelles structures, d'injonctions et de formations théoriques. Contrairement à ce que l'on croit, un entraînement spécial est nécessaire pour entrer dans cette nouvelle logique. Être facilitateur, cela demande un apprentissage fondé sur cette même logique et ayant la même structure. Comment imaginer qu'un stage animé par un consultant pratiquant une méthode « je sais et je vous enseigne » puisse préparer des cadres à faire l'inverse ?

« Être un cadre facilitateur, cela suppose de faire confiance dans le potentiel de son équipe, d'être convaincu qu'il est sous employé et qu'en plaçant la personne dans une position d'acteur, en lui assurant un environnement stimulant et les ressources nécessaires, elle sera plus performante dans la résolution de problèmes à son niveau, au lieu d'être télécommandée par un « manager » interventionniste. »

« Responsabilisation » et « *coaching* » ou « facilitation » ne sont pas des méthodes, et encore moins des slogans à la mode, mais les comportements premiers qui supposent tous les autres. Il faut en ajouter un autre : « savoir travailler en équipe. » Tarte à la crème du management et des catalogues de formation, la plus grande confusion règne aussi sur cette capacité collective.

Passer du mythe du chef au mythe de l'équipe

Les manuels théoriques abondent. Dans *Construire les équipes de l'entreprise* (1994) Charrier et Kouliche, par exemple, estiment que les équipes de travail fonctionnent en général assez mal :

> « *Des groupes de travail silencieux, des réunions qui tournent au règlement de compte ou à l'affrontement larvé, des participants qui s'opposent à l'animateur ou oublient l'ordre du jour... Autant de situations que chacun a déjà rencontrées dans son entreprise ou dans son service. Que se passe-t-il ? Pourquoi des personnes habituellement rationnelles et cohérentes versent-elles dans l'irrationnel dès l'instant où elles sont en groupe ? D'où proviennent ces vagues d'affectivité qui remettent en cause fréquemment la cohérence des équipes ?* »

« Pourquoi des personnes habituellement rationnelles et cohérentes versent-elles dans l'irrationnel dès l'instant où elles sont en groupe ? »

> *« Un projet de groupe doit être intellectuellement pensé et affectivement ressenti », affirment ces universitaires. Alors pourquoi font-ils « le pari que d'une action sur la cohérence résultera la cohésion » ?*

Pour le coup, nous sommes en pleine incohérence. Et ce n'est qu'un exemple parmi bien d'autres écrits sur « la cohésion d'équipe ». Mais n'anticipons pas sur l'étape suivante, celle du passage à l'acte.

Oser secouer l'organigramme

Cette première partie n'avait qu'un seul but : donner toutes les bonnes raisons d'agir sur les comportements en entreprise, et l'envie d'agir : la rupture avec le modèle d'organisation ancien, fondé sur la commande et le contrôle, typique d'une société de défiance, provoque une transformation brutale avec le passage à un modèle fondé sur la responsabilisation, typique d'une société de confiance. Le « facteur humain » joue dès lors le rôle

essentiel pour valoriser le capital et le travail. Des « capacités sociales et cognitives », jadis l'apanage de l'élite, sont désormais sollicitées de tous : courage, adaptabilité, créativité, leadership « facilitateur », esprit d'équipe… Il s'agit du grand trou noir des mentalités et des comportements, domaine longtemps tabou cantonné dans la sphère du privé. Le développement personnel devenant le développement professionnel, comment transformer dans les organisations ces « y a qu'à » en changements profonds et durables ? Il faut du courage pour s'engager dans cette voie difficile, pour passer du constat à l'élaboration d'une stratégie de changement des comportements (deuxième partie), et encore davantage pour se donner les moyens de se former de nouveaux comportements (troisième partie). Mais relativisons le risque : on a tendance à sous-estimer la capacité d'ouverture de ses subordonnés comme de ses patrons ; en treize ans d'interventions dans les petites et grandes organisations, je n'ai jamais vu un manager, à l'origine de ces actions sur les comportements, en subir des conséquences négatives sur sa carrière, mais j'ai souvent constaté l'inverse. Défi humaniste ? Défi de la compétitivité ? Dès lors que les deux se rejoignent, on trouve toujours des personnes de bonne volonté pour innover. Le magazine économique L'Expansion titrait un article sur nos séminaires « Oser : le séminaire qui secoue l'organigramme » : il s'agit bien du courage nécessaire pour changer radicalement de mode de fonctionnement des organisations et des équipes qui la composent.

« On a tendance à sous-estimer la capacité d'ouverture de ses subordonnés comme de ses patrons »

Partie 2

Élaborer une stratégie comportementale

Chapitre 7

Sommes-nous préparés ?

Dans nos formations, nous utilisons souvent des appareils de télécommunication appelés chez nous *talkie-walkie* mais que les Anglo-Saxons appellent en réalité *walkie-talkie*. Tout est résumé dans cette différence : nous croyons employer un nom anglais, alors que nous en avons inversé les termes ; nous parlons avant de marcher, alors que les Anglo-Américains marchent avant de parler. C'est culturel, dit-on avec fatalisme ; c'est comme ça. Mais le problème n'est-il pas de savoir si notre culture est adaptée à notre nouvel environnement économique ? Nos mentalités et comportements, notre système de formation et de valeurs nous préparent-ils à la course à la modernisation et à la compétitivité ? Bref, qu'avons-nous d'utilisable ou de réformable dans notre bagage culturel ? Un manager étant le produit d'un système de formation, et souvent un parent d'élève, explorons l'adéquation entre ce système et les nouvelles exigences de la vie professionnelle, et en société.

> ***« Le problème n'est-il pas de savoir si notre culture est adaptée à notre nouvel environnement économique ? »***

Un système scolaire décalé

Une première réponse aux trois chocs de la société cognitive est un renforcement de la culture générale, comme l'a souligné le livre blanc européen *Enseigner et Apprendre* :

> *« La compréhension du monde est possible, si l'on peut percevoir son sens, comprendre son fonctionnement et y trouver son chemin. Là se trouve la fonction principale de l'école. On pourrait particulièrement appliquer cette observation à la construction européenne. En donnant aux jeunes une culture générale leur permettant à la fois de démêler la complexité et d'en discuter la finalité et la dimension historique, c'est l'école qui dressera les fon-*

dations de la conscience et de la citoyenneté européenne. »

Cette exigence ne concerne plus exclusivement l'école mais aussi la formation professionnelle continue avec la notion nouvelle de « l'apprentissage tout au long de la vie. » Dans ce domaine, nous pensions en France être bien placés et nous étions fiers d'une réputation de pays « intellectuel », au niveau culturel plutôt élevé. Le réveil est douloureux quand on s'aperçoit que 8 % des jeunes adultes français sont illettrés, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas lire un journal, comprendre les détails d'une convocation ou d'un document administratif, se servir d'un plan ou d'un tableau[1]. Un élève sur trois ayant passé entre dix et douze années à l'école en sort illettré. Comment alors imaginer qu'il puisse tirer le moindre profit de stages d'insertion fondés en grande partie sur des pratiques scolaires trop verbales et pas assez actives ? François de Closets met les pieds dans le plat[2] :

« Est-il naturel que quinze ou vingt ans d'études ne produisent que des consommateurs-téléphages, victimes consentantes et soumises de tous les racolages ? (...) Hantée par la peur du chômage, la jeunesse troque les joies de la découverte contre l'espoir d'un emploi. Un marché de dupes. Dans une société d'incultes diplômés, il n'y a pas moins de chômeurs mais il y a encore moins de bonheur. »

Cherchons avec ce journaliste scientifique les raisons de ce fiasco dans la démocratie où l'écrit est le plus valorisé. Il suspecte que les initiations avortées à la littérature, à la science, aux arts et à l'histoire créent des

« Un élève sur trois ayant passé entre dix et douze années à l'école en sort illettré. »

1. *De l'Illetrisme en général et de l'école en particulier*, Alain Bentolila, Plon, 1996.

2. *Le Bonheur d'apprendre et comment on l'assassine*, François de Closets, Seuil, 1996.

blocages qui interdisent tout épanouissement ultérieur. Les programmes sont mauvais, la pédagogie inadaptée mais le prof est bon. Tout au long de son enquête, il reçoit le témoignage d'enseignants qui inventent une autre pédagogie pour leurs classes, avec succès. Mais beaucoup aussi s'offusquent qu'on leur demande pourquoi les élèves ont l'air de s'ennuyer : « L'école n'est pas une colonie de vacances », répondent certains. Sans revenir aux utopies de 68, il devrait être possible de combiner le sérieux des études et de l'acquisition des savoirs avec le bonheur d'apprendre.

> *« Un enfant n'est pas un vase qu'on remplit, c'est un feu qu'on allume », écrivait Montaigne.*

Si tout le monde a une vocation, bien peu ont la chance de la découvrir dans l'école actuelle. Si au moins l'école apprenait un métier, ce serait un demi-mal. Mais c'est loin d'être le cas : plus les jeunes visent un emploi, plus ils dédaignent les formations professionnelles ! L'école souffre plus qu'elle évolue ; elle subit des contraintes nouvelles plus qu'elle ne se transforme par une volonté politique. On ne peut plus ignorer davantage une inadaptation fondamentale de la pédagogie.

« L'école souffre plus qu'elle évolue ; elle subit des contraintes nouvelles plus qu'elle ne se transforme par une volonté politique. On ne peut plus ignorer davantage une inadaptation fondamentale de la pédagogie. »

> *« Retenons qu'en toute chose, écrit François de Closets, l'expérience doit précéder la compréhension : le goût d'apprendre est à ce prix. Les méthodes déductives, à la base de l'enseignement secondaire traditionnel, partent du principe inverse. D'abord on pose les bases théoriques du savoir, pour progresser logiquement vers la compréhension de la réalité. À l'inverse, les méthodes*

inductives veulent partir de la réalité, de l'observation et de l'expérience pour aller vers l'abstraction. »

Ajoutons que ces dernières ont été marginalisées depuis un demi-siècle chez nous alors qu'elles fleurissent chez nos partenaires-concurrents anglo-saxons. Nous raisonnons « *talkie-walkie* » et eux « *walkie-talkie*. » Comment susciter la joie d'apprendre avec des méthodes aussi arides ? Comment trouver l'amour du roman, par exemple, à travers des exercices de lecture raisonnée ? Selon Antoine Prost, grand connaisseur de notre système d'éducation que j'ai eu l'occasion de rencontrer,

« notre enseignement souffre d'une incorrigible prétention, à l'image de ces institutrices du siècle dernier qui s'obstinaient à apprendre à lire à des enfants qui ne savaient pas encore parler... l'évolution des contenus enseignés a aggravé la distance culturelle qui sépare l'enseignement de son public. »

Aucune pédagogie miraculeuse ne pourra donner une culture littéraire à tous les jeunes qui vivent dans un monde non littéraire. Les programmes scolaires sont, suivant la bonne formule de Closets, « faits par des agrégés pour des agrégés ». On se tromperait moins, résume l'auteur du *Bonheur d'apprendre*, si l'on recherchait délibérément, obstinément, les meilleures façons d'intéresser l'enfant. Je suis souvent frappé par la vision stéréotypée et idéologique qu'ont les enseignants de la société. Comment alors préparer les jeunes à faire leur place dans les entreprises si « le système capitaliste » leur donne de l'urticaire ? Enfermés dans leur corporatisme, et dans leur conception

“Les méthodes inductives veulent partir de la réalité, de l'observation et de l'expérience pour aller vers l'abstraction.”

immuable des savoirs académiques, les enseignants apparaissent de plus en plus décalés et fossilisés. Le comble est qu'ils sont persuadés d'être des intellectuels alors qu'ils transmettent – mal – un savoir créé par d'autres. L'ethnologue Jacques Lizot, qui m'a fait découvrir les Indiens Yanomami, aime à dire qu'un intellectuel est celui qui vit de la création de son esprit. Un enseignant intellectuel serait celui qui partirait de la réalité de chacun de ses élèves et inventerait les moyens de s'approprier la culture des autres en éprouvant du plaisir et en se découvrant lui-même. Un expert, Louis Legrand, propose de bouleverser la pédagogie :

> *« L'enseignement actuel privilégie la pensée théorique, abstraite et l'univers gratuit du récit et de la connaissance désintéressée. Or l'accès à cette culture exige des conditions d'éducation préalable : sécurité affective, dialogue avec les enfants, habitudes d'autonomie dans les comportements, que les milieux défavorisés ont plus de difficulté à donner à leurs enfants (...). C'est pourquoi une éducation compensatrice, un soutien, doivent d'abord être une éducation affective et sociale permettant, avec l'épanouissement des élèves, l'investissement affectif positif de l'école. »*[3]

3. « Pour une école de l'homme total », Louis Legrand, *Le monde de l'éducation*, 1981.

Une élite inadaptée

« Notre système d'éducation est trop centré sur les savoirs et pas assez sur les comportements. Résultat : le niveau monte mais le chômage aussi. » C'est le journaliste Patrick Fauconnier qui fait ce constat[4]*. Pour lui, toute société se partage entre entrepreneurs et gestionnaires. D'un côté, ceux qui génèrent les richesses et les emplois. De l'autre, ceux qui les gèrent.*

4. *Le Talent qui dort*, Patrick Fauconnier, Seuil, 1996.

> *« Trop de gestionnaires, prudents et « castrateurs », et pas assez d'entrepreneurs, innovateurs et audacieux. (...) Tartarin le causeur a pris le pas sur Astérix le combattant. »*

« Tartarin le causeur a pris le pas sur Astérix le combattant. »

Nous formons des assistés là où il faudrait des audacieux. La France ne s'aime pas, la France est en panne, s'alarme le fondateur du magazine *Challenges*. Il explique l'effondrement de l'emploi des jeunes dans notre pays, au dernier rang des pays industrialisés, par trop de poursuites d'études théoriques et pas assez d'études concrètes en alternance. L'État régente tout, et le coût de notre Fonction Publique et proportionnellement plus important que d'ex pays communistes comme la République Thèque et la Pologne. La France n'a pas les élites qui lui faut, affirme le journaliste. Les causes de leur archaïsme sont, selon lui, culturelles : comme au temps de Jules Ferry et de *Germinal*, les enseignants ont une défiance viscérale à l'égard du monde de la production et donc de l'entreprise ; alors que les sciences et les techniques se renouvellent, l'école continue de nier que l'expérimentation est une immense école de réflexion. En 1984, une grande enquête *Le Nouvel Observateur* révélait que 43 % des élèves se disaient angoissés, 38 % indifférents, 29 % blasés, 27 % pessimistes...

> *« Mais quel gâchis ! » s'écrit-il, « avec une autre pédagogie, cette machine-là pourrait redonner l'optimisme aux jeunes. »*

Résultat de cet archaïsme culturel : notre élite est inadaptée. Elle manque d'abord d'imagination, que ne favorise pas un excès de logique abstraite.

« Il n'y a qu'un aspect de l'intelligence que l'école ne prend pas en considération, c'est l'imagination et la créativité »,

conclut Jean-Claude Lamy après une enquête sur « la vie et les mœurs des bêtes à concours. » Notre cerveau droit reste en friche. Parfois, un membre de cette élite fait son *mea culpa*, comme Michel Rocard en juin 1993 qui reconnaît dans le journal *Libération* :

« Le monde a si profondément changé que je ne l'ai pas compris sur le moment... »

L'élite manque de curiosité ; elle est peu ouverte à ce qui se passe ailleurs. Il ne suffit pas d'envoyer les élèves de nos grandes écoles quelques mois en stage à l'étranger. L'élite manque de souplesse, affirme encore Fauconnier. « Un professeur de l'ESSEC en témoigne :

« C'est incroyable les efforts qu'il faut déployer pour leur faire comprendre que, dans la vie, les choses ne sont pas ou tout blanc ou tout noir. »

L'élite manque de sens pratique. L'auteur cite un rapport d'expert publié en 1993 par la Fondation pour l'enseignement de la gestion sous un titre prometteur mais un peu optimiste : « Quel management, quelles formations, quels types d'hommes pour confirmer la place des entreprises françaises dans le peloton de tête de la compétition mondiale ? » Sur 100 pages, 33 lignes seulement définissaient « les nouvelles facultés requises pour les nouveaux managers. » On y disait qu'il faudrait développer la pratique de l'expérimentation, qui « tient une place croissante dans une éco-

nomie où les technologies, les goûts et les marchés changent perpétuellement. » On conseillait aussi aux écoles de commerce d'encourager la pratique du travail en équipe :

> *« Apprendre à coopérer n'est pas habituellement un sujet sur lequel insiste notre système éducatif, parce que les tâches de groupe sont plus dures à contrôler que le travail personnel. Pourtant, par ce type de travail, les étudiants apprennent à rechercher et à accepter la critique de leurs pairs, à solliciter de l'aide, à faire confiance aux autres, à discerner le besoin des autres. »*

« Apprendre à coopérer n'est pas habituellement un sujet sur lequel insiste notre système éducatif, parce que les tâches de groupe sont plus dures à contrôler que le travail personnel. »

Or, l'élite manque aussi d'esprit d'équipe. Fauconnier prend un exemple, sans doute unique au monde : on est arrivé à implanter dans un rectangle de 8 kilomètres sur 20, au sud-ouest de Paris, plus de quinze sites majeurs de formation (HEC, SUPELEC, AGRO, Polytechnique, École centrale, Normale Sup, l'université d'Orsay...), sans qu'un seul d'entre eux partage le moindre équipement avec son voisin. Il n'est pas étonnant que les milieux d'affaires internationaux, interrogés en 1990 dans le cadre d'une enquête de notoriété commandée par HEC, jugent sévèrement ce fleuron de la Chambre de commerce de Paris : « insuffisante préparation à la réalité humaine des entreprises. » Reçu par l'équipe du département de formation d'entrepreneurs de HEC, dont on vantait les pratiques pédagogiques originales, je me suis rendu compte qu'il était tout à fait marginal ; tous les autres départements de cette grande école produisaient des « wagons » et non des « locomotives. » Le retour du courage ne concerne pas encore notre élite, qui fait

Le retour du courage ne concerne pas encore notre élite, qui fait preuve d'un manque d'audace très pénalisant pour notre économie.

preuve d'un manque d'audace très pénalisant pour notre économie. Elle manque surtout d'humilité. Le journal *Libération* titrait le 24 mars 1999 sur l'affaire Roland Dumas, soupçonné d'avoir touché des pots de vin de la compagnie Elf alors qu'il était ministre des Affaires étrangères : « la fin des arrogants » ; l'élite des autres pays de l'Union européenne s'étonnent toujours de l'arrogance de nos hauts fonctionnaires, qui peut prendre parfois, remarque Fauconnier, une dimension pathologique. Au lendemain de la déroute socialiste de 1993, Ségolène Royal déclarait sur TF 1 : « J'ai toujours essayé de faire en sorte que mes actions soient à la hauteur du génie de la nature.» Rien de moins. Notre système de formation est coupable de produire encore cette élite inadaptée, véritable frein au changement, pithécanthrope voué à disparaître. Combien de fois dans les entreprises nous diagnostiquons la souffrance des collaborateurs de patrons issus de nos grandes écoles, sûrs d'eux-mêmes, de leur vérité, incapables de diriger suivant un autre mode que la commande et le contrôle (nous sommes les champions de la « distance hiérarchique »), sans la moindre confiance dans les capacités et les initiatives des autres (tout en portant leur « éthique » à la boutonnière), décourageant, sanctionnant ou récupérant les innovations. Les entrepreneurs bousculent l'ordre établi dans un pays frileux. Médisances, jalousies et pièges leur tombent dessus sans arrêt. La nouvelle élite, ce sont eux. Fauconnier semble renoncer à voir de rapides changements dans les comportements de l'élite :

> *« Les compétences, c'est très facile à acquérir. Une personnalité, il faut des années pour la forger, des années pour la modifier. »*

Pourtant j'ai eu l'occasion de lui signaler qu'ailleurs, et en France désormais, il existait d'excellents moyens de former, en peu de temps, ces « nouveaux comportements » et de mieux révéler et utiliser les talents qui dorment. Il nous faut des gens souples, adaptables, ayant de la culture, de la personnalité, des qualités humaines de travail en équipe plus qu'un bagage technique ? Très bien. Mais ne soyons pas fatalistes : il est possible de faire autrement que de licencier les mauvais éléments et de recruter suivant ce nouvel étalon. Ayons le courage de partir de la réalité de nos équipes, sans juger ou se lamenter, et de former ces nouveaux comportements avec les moyens qui existent.

« Ayons le courage de partir de la réalité de nos équipes, sans juger ou se lamenter, et de former ces nouveaux comportements avec les moyens qui existent. »

Des talents à mobiliser

Une école décalée, une élite inadaptée, le constat pourrait être désespérant si nous n'observions pas, dans le monde économique, un puissant processus de mobilisation de compétences, sinon nouvelles, du moins qui restaient autrefois à la porte de l'entreprise. Ce phénomène n'est pas organisé et institutionnalisé ; il s'agit plutôt d'une myriade d'innovations et d'initiatives éclatées qui, peu à peu, sous la contrainte de l'environnement, font évoluer notre culture d'entreprise. Ce sont les praticiens qui commencent à changer effectivement de logique, et non les intellectuels du management. Dans une société post-industrielle où la capacité à innover et à se transformer devient plus importante que la capacité à rationaliser, on se

Une école décalée, une élite inadaptée, le constat pourrait être désespérant si nous n'observions pas, dans le monde économique, un puissant processus de mobilisation de compétences, sinon nouvelles, du moins qui restaient autrefois à la porte de l'entreprise.

découvre des qualités hexagonales tout à fait adaptées à la nouvelle donne. C'est encore Michel Crozier qui, dans un livre culte[5], en fait l'analyse. Selon le sociologue des organisations, nous avons raté la première révolution industrielle, celle du XVIIIe et du XIXe siècle, dans la mesure où nous n'avions ni les matières premières, ni l'abondance de main-d'œuvre bon marché qui firent le succès de nos voisins anglais, allemands et belges. Nous n'avons guère mieux réussi la seconde, celle du XXe siècle, du fait de la résistance de notre population ouvrière à la rationalisation et de nos consommateurs à la standardisation.

> « *Mais un monde où la qualité dominera la quantité, où la ressource humaine primera la ressource matérielle, est un monde où les Français seront beaucoup plus à l'aise que dans celui de la quantité et de la standardisation.* »

N'est-ce pas reconnaître, avec deux siècles de retard, l'importance des mentalités et des comportements dans les changements économiques ? N'est-ce pas méconnaître encore l'importance de ce facteur humain dans les deux révolutions industrielles précédentes, alors que l'on sait bien que d'autres pays réunissant matières premières et main d'œuvre bon marché n'ont jamais décollé ? En quoi sommes-nous prédisposés à affronter cette nouvelle transformation ?

> « *Ce qui manque généralement, ce ne sont pas les ressources mais la capacité à les mobiliser et à orchestrer leur mise en œuvre : la capacité d'entreprise plus que la motivation, la capacité à combiner et faire coopérer ensemble les divers partenaires d'un réseau complexe, (...) d'où l'importance décisive que devraient revêtir*

5. *L'Entreprise à l'écoute*, Michel Crozier, InterÉditions, 1989.

pour la société française l'expérimentation et l'apprentissage de nouveaux modes possibles d'organisation. »

À l'époque où le sociologue écrit ces lignes, en 1989, ces nouveaux modèles d'organisation sont inventés mais pas en France. L'organisation « banc de poissons », plus ouverte, plus souple, plus tolérante, moins hiérarchisée, fondée sur l'autonomie et la responsabilisation, est d'abord perçue par les Français comme « une mode américaine qui passera vite. » Beaucoup reconnaissent qu'ils ont eu tort. L'urgence « d'expérimenter et de diffuser des formes d'organisations nouvelles « n'a pas été comprise des chefs d'entreprise et de leurs consultants. Vont-ils enfin « faire leur marché » à l'étranger afin de trouver les réponses qui ont fait leurs preuves et qui nous conviennent le mieux ? Pour mobiliser nos ressources, Crozier invite les managers à renverser le processus d'apprentissage ; il estime que les entreprises sont prisonnières des modes de pensée engendrés par leur logique et leurs principes d'organisation, qui les empêchent de conceptualiser cette réalité qu'ils vivent :

« Ce qui manque généralement, ce ne sont pas les ressources mais la capacité à les mobiliser et à orchestrer leur mise en œuvre. »

« Le vécu précède l'idée mais seule l'idée permet de comprendre le vécu et donc de le formaliser, de le développer et de reculer des limites du possible. »

Cela devient un leitmotiv chez tous ces auteurs : la valeur de l'expérience dans un nouveau processus d'apprentissage. Le sociologue pense d'abord à l'apprentissage de « nouvelles capacités collectives », de nouveaux comportements, qui permettront de résoudre les problèmes réputés insolubles avec les moyens

> ***Avec cette nouvelle culture d'entreprise, ils ne se demanderaient plus comment motiver le personnel, ils n'exhorteraient pas à l'engagement mais ils réuniraient les conditions favorables pour que les gens se motivent eux-mêmes.***

actuels. Crozier a intitulé son ouvrage *L'Entreprise à l'écoute*, parce qu'il considère que la réflexion sur la culture d'une entreprise est centrale intellectuellement et décisive dans la pratique, et que cette réflexion demande une écoute attentive. Cette écoute peut se développer dans les cercles de qualité, les enquêtes en profondeur sur les relations réelles entre les personnes et les groupes, et plus généralement dans la formation des dirigeants et des cadres à l'écoute des subordonnés.

Crozier constatait il y a dix ans, et nous l'observons encore aujourd'hui, le grand décalage entre d'une part l'effervescence et parfois l'enthousiasme intellectuel devant les changements à opérer et l'action à entreprendre, et d'autre part la timidité des managers. Notre élite est inadaptée, disions-nous, « elle est un frein au changement » affirme le sociologue. Trop de dirigeants considèrent en France qu'une idée intelligemment élaborée doit automatiquement se concrétiser. Cette tentation du discours et cette perte du principe de réalité sont soulignées par la plupart des auteurs. Ce qui manque c'est l'écoute, dit Crozier, c'est la confiance, dit Peyrefitte, c'est le courage, complète Servan-Schreiber. Chacun privilégie une qualité mais reconnaît l'importance des autres. Crozier par exemple affirme que la confiance est une clé. Avec l'écoute, les patrons découvriraient que les cadres ont les mêmes conceptions et aspirations qu'eux. Avec la confiance, ils reconnaîtraient la valeur des hommes et l'intérêt de leur accorder l'autonomie et la responsabilité. Avec le courage, ils oseraient passer à l'acte et se donneraient les moyens de développer ces nouvelles capacités

collectives ; c'est le défi dans un contexte de crise permanente qui, suscitant la capacité collective, transformerait le climat et la culture de l'organisation. Avec cette nouvelle culture d'entreprise, ils ne se demanderaient plus comment motiver le personnel, ils n'exhorteraient pas à l'engagement mais ils réuniraient les conditions favorables pour que les gens se motivent eux-mêmes. À la base de cette révolution des mentalités, il y a un déficit de connaissance des rapports humains et des systèmes qui les conditionnent, c'est pourquoi nous allons consacrer les prochains chapitres à leur compréhension, avant de tracer les grandes lignes de ce que pourrait être une stratégie comportementale.

Il nous reste à inventer nos propres solutions

Sommes-nous préparés à entrer dans la « société cognitive» ? Malgré l'évident handicap d'être formés à la logique abstraite, alors qu'il faut désormais partir de la réalité et intégrer l'irrationalité des rapports humains, les Français ont « en magasin », dans leur héritage culturel, des qualités précieuses dans cette course. Le grand défi est de les mobiliser au service de l'entreprise. À la question « sommes-nous préparés ? », nous répondons « oui », à condition de détecter ailleurs les bons outils qui nous aideront à forger nos propres leviers de changement et à révéler notre potentiel humain inexploité. Nous pouvons reprendre à notre compte la conclusion de Crozier. La transformation de la société commence par apprendre à se comporter différemment, à perfectionner nos capacités relationnelles. Ces nouveaux comportements s'acquièrent par un jeu d'essai-erreur plus qu'ils ne s'apprennent dans les livres. Après ces « y a ka », le lecteur comprendra pourquoi nous apportons dans la dernière partie de ce livre le moyen le plus reconnu de développer ses propres « capacités collectives. » Personne ne les inventera à notre place.

« La transformation de la société commence par apprendre à se comporter différemment. »

Chapitre 8

Nos comportements sont-ils prévisibles ?

Un grand débat traverse la littérature internationale sur les comportements en entreprise, c'est celui du déterminisme. Comme la ligne de partage des eaux entre deux bassins hydrographiques, la ligne de partage des stratégies comportementales se situe entre, d'une part, les typologies de toutes sortes et les théories comportementalistes (au sens américain de « behavioristes »), et, d'autre part, les théories interactionnistes et sociologiques. Il ne s'agit pas ici de s'enliser dans des débats théoriques à l'infini, mais d'être conscient qu'à ce carrefour de notre exploration de la question comportementale dans un contexte professionnel, il y a un choix important à faire. Nous irons donc droit à l'essentiel, en nous situant exclusivement dans le champ du développement professionnel, sans empiéter dans celui du développement personnel. Le but de cette recherche est de pouvoir clairement répondre à cette question : peut-on créer de nouveaux comportements ou doit-on surtout le détecter, voire le prédire ?

Toujours le vieux débat de l'inné et de l'acquis

Les partisans de l'inné assimilent les compétences relationnelles et comportementales aux caractéristiques physiologiques, héréditaires ou congénitales ; les partisans de l'acquis les voient comme une construction permanente au travers d'expériences. Les tenants de ces deux approches ne fixent pas de frontière aussi nette entre ces deux origines des comportements mais privilégient nettement l'une ou l'autre. On observe que les cadres français sont nuancés sur cette question, même s'ils semblent globalement faire plus confiance

aux caractères innés d'une personnalité qu'à ce qui peut être acquis. Les positionnements sont différents suivant que l'on se situe dans la sélection des dirigeants, la gestion de carrière ou la formation continue. Dans le premier cas, le principe de l'inné prédomine : il s'agit de repérer des potentiels, c'est-à-dire non pas de créer mais de dévoiler des compétences non encore exploitées. Quand il s'agit de formation, les entreprises se partagent entre une approche « développer les potentiels cachés de chacun » (inné) et l'approche « outils et méthodes » permettant d'acquérir ces capacités sociales (acquis).

« Les entreprises se partagent entre une approche « développer les potentiels cachés de chacun » (inné) et l'approche « outils et méthodes » permettant d'acquérir ces capacités sociales (acquis). »

Les typologies

Quand on évoque les comportements, on pense aussitôt « type de personnalité. » Le premier réflexe rationnel de la plupart des cadres est de se souvenir qu'il existe des typologies permettant de déduire le comportement des personnes. Pour être précis, il faut distinguer la personnalité, qui serait la totalité mentale vue du dedans, ce qui est inné mais aussi le produit de notre éducation et de notre vie, et le caractère, qui serait la totalité mentale vue du dehors, ce qui est antérieur à notre histoire, ce qui est résistant, permanent. Les tentatives de classification en types de personnalité reliant le comportement (partie de la personnalité qui se donne à voir) avec des caractéristiques physiques ou psychiques sont anciennes et innombrables, comme l'indique la synthèse de Nicole Aubert[1].

Selon le médecin grec Hippocrate, vers 400 avant Jésus-Christ, on retrouve dans l'homme les quatre éléments de la nature : l'air, la terre, le feu et l'eau ; ce

1. *Management, aspects humains et organisationnels*, ouvrage collectif, PUF fondamental, 1991.

sont des substances corporelles ou « humeurs » dont l'équilibre varie d'un individu à l'autre ; à l'air chaud et humide correspond le sang, d'où un caractère « sanguin » ; à la terre froide et sèche correspond la bile noire produite par la rate, d'où un caractère « mélancolique » ; au feu chaud et sec correspond la bile jaune du foie, d'où un caractère « colérique » ; enfin, à l'eau froide et humide correspond la lymphe, d'où un caractère « flegmatique. » Bien que cette théorie ne corresponde pas à nos connaissances modernes de la physiologie, c'est déjà l'identification du lien, aujourd'hui reconnu, entre les sécrétions glandulaires et les émotions. Le langage populaire utilise toujours les termes d'Hippocrate, 24 siècles après.

« Le langage populaire utilise toujours les termes d'Hippocrate, 24 siècles après. »

Dans les années 1940, Sheldon formula l'hypothèse d'une correspondance entre un physique donné et un tempérament, dans la mesure où ils seraient des expressions différentes d'un même facteur génétique : à un corps rond et mou correspondrait une posture détendue, un confort physique, l'amabilité indifférenciée, le goût pour la vie sociale et la bonne chère, une réaction lente ; à un corps carré et dur, correspondrait l'énergie, le goût du risque, du pouvoir, la dureté avec les autres et avec soi-même, l'assurance dans la posture, le mouvement ; à un corps longiligne et fragile correspondrait la timidité, l'émotivité, la retenue et la tension dans la posture et le mouvement, des réactions sociales inhibées, une fatigue chronique, des réactions excessivement rapides. Cette typologie ne tient pas compte de la dynamique intrapsychique et des interrelations avec l'environnement.

Jung[2] distingue deux attitudes face à la vie : l'attitude « extravertie », qui se caractérise par un écoulement extérieur de la « libido », par un intérêt pour les événements, les êtres et les choses ainsi que par une dépendance vis-à-vis d'eux ; le type « extraverti » est motivé par des facteurs extérieurs, il est très influencé par l'environnement, il est sociable et reste en relation avec le monde en cas de désaccord au lieu de se retirer. Ces deux types de personnalité se combinent à quatre fonctions dont nous disposons pour nous orienter dans la vie : la « sensation », ou perception par nos sens, la « pensée » qui donne un sens et permet de comprendre, le « sentiment » qui pèse et évalue, l'« intuition » qui nous parle des opportunités futures et nous signale l'atmosphère qui entoure une expérience.

D'après l'école caractériologique franco-hollandaise, on peut opposer l'homme « primaire », qui vit dans l'instant présent et chez lequel le passé ne retentit guère et ne laisse pas de traces profondes, et l'homme « secondaire », chez qui le passé retentit profondément ; il est en général plus organisé, plus méthodique, plus fidèle, mais aussi moins souple, plus soumis à ses habitudes que le « primaire. » Certains auteurs ont comparé la construction de la personnalité au développement d'un arbre : les racines seraient les facteurs innés, le tronc représenterait les facteurs acquis, les branches seraient les conduites mises en jeu par les différentes situations rencontrées. Dans cette perspective, la personnalité serait à la fois le fruit de l'inné et de l'acquis. Une même donnée génétique peut ainsi fabriquer des systèmes nerveux centraux assez différents en fonction

2. *Types psychologies*, C. G. Jung, Buchet-Chastel, 1967.

> **“*Certains auteurs ont comparé la construction de la personnalité au développement d'un arbre : les racines seraient les facteurs innés, le tronc représenterait les facteurs acquis, les branches seraient les conduites mises en jeu par les différentes situations rencontrées. Dans cette perspective, la personnalité serait à la fois le fruit de l'inné et de l'acquis.*”**

de toute l'aventure personnelle. On s'éloigne alors du déterminisme des typologies traditionnelles.

Les théories comportementalistes

Le behaviorisme américain, réduit à l'expérience de Pavlov, a longtemps servi de repoussoir dès que l'on évoquait les comportements. Aujourd'hui encore, beaucoup assimilent par réflexe, c'est le cas de le dire, un séminaire comportemental à cette théorie déterministe, autant dire à de la manipulation. C'est il est vrai un excellent prétexte pour en rester au statu quo. Mais de quoi s'agit-il ? L'origine de ce courant est la célèbre expérience de Pavlov en 1913 mettant en évidence des « réflexes conditionnés » : un chien est progressivement conditionné à saliver non plus au seul vu de la nourriture présentée mais à la seule perception d'un stimulus associé préalablement à la nourriture en question (une lumière ou une sonnerie). À la même époque, une expérience américaine sur des chats et des lapins découvrant et reproduisant le comportement adéquat pour sortir d'une cage ou se procurer de la nourriture (en tirant sur un fil ou en appuyant sur un levier) conduit son auteur Thorndike à la conclusion que l'on peut accélérer l'apprentissage des humains grâce à des récompenses.

> *« Le behaviorisme américain, a longtemps servi de repoussoir dès que l'on évoquait les comportements. »*

Dans les années 1930, l'Américain Skinner applique ces principes à l'étude systématique du comportement humain. Selon lui, c'est l'observation des événements (stimuli) et des comportements (réponses) qui peut expliquer comment un animal ou un individu fonctionne. La récompense reçue pour la réaction appropriée est appelée « renforcement. » C'est ce type de réponse qui caractérise le comportement humain plus

que le réflexe conditionné. Les comportements renforcés finissent par constituer un répertoire de réponses conditionnées qui contribue à former la personnalité. De même, si un comportement qui avait été dans un premier temps renforcé ne produit plus de résultat, il tend à devenir de moins en moins fréquent et ce processus est appelé extinction. Skinner estime que la punition est une mauvaise façon de supprimer les comportements indésirables parce qu'elle peut produire des effets secondaires nocifs et parce que son efficacité est temporaire. Cette théorie évacue tout subjectivisme et rejette l'approche freudienne de la vie psychique et mentale et de la conscience de soi.

> *« Pour le courant behavioriste, conclut Nicole Aubert, les comportements humains ne sont que le produit des relations de l'individu avec son environnement, relations définies par le schéma du conditionnement opérant. »*

Les cognitivistes

D'autres théoriciens des comportements ont intégré au contraire dans l'approche comportementaliste les concepts freudiens et la dimension cognitive de l'apprentissage. Ils se rapprochent de la psychanalyse par l'importance qu'ils donnent aux premières expériences et aux premiers renforcements dans l'explication du développement de la personnalité. Ils considèrent que nous acquérons notre personnalité de la manière que nous apprenons à utiliser un ordinateur, par un processus de « modélisation psychologique. » Les cognitivistes s'intéressent moins à l'explication des différences individuelles qu'aux divers mécanismes d'apprentissage des comportements.

> ***Les cognitivistes s'intéressent moins à l'explication des différences individuelles qu'aux divers mécanismes d'apprentissage des comportements.***

Selon eux, le comportement d'un individu est déterminé non par le type de personne auquel il appartient, mais par les situations dans lesquelles il se trouve. Mais comme il est évident que nous ne réagissons pas tous de la même façon à une même situation, les comportementalistes et les cognitivistes expliquent cela par le fait que nous réagissons à des stimuli différents de la situation et à un conditionnement antérieur qui nous conduirait à sélectionner dans la situation un type de stimuli plutôt qu'un autre en fonction de notre apprentissage préalable.

La personnalité d'un individu n'est pas seulement influencée par son enfance, elle est aussi le produit de son contexte social. D'après Vincent de Gaulejac[3],

> *« Ce qu'on appelle destinée n'est que l'expression de ce à quoi on a été destiné par ceux qui nous précèdent. »*

Des études ont montré que les familles de fonctionnaires produisaient avant tout des fonctionnaires, les familles capitalistes des capitalistes, les familles ouvrières des ouvriers et les familles de cadres des cadres. Le sociologue Pierre Bourdieu[4] explique les comportements par des habitus, définis comme un ensemble de pratiques qui se sont constituées en fonction de leur pertinence, c'est-à-dire de leur capacité à apporter des réponses aux conditions concrètes d'existence à un monent donné et qui se transmettent de génération en génération. Nous serions pour ainsi dire programmés socialement par ces *habitus* inscrits dans le corps et dans le psychisme, perçus comme faisant

3. *La Névrose de classe*, Vincent de Gaulejac, Éd., Hommes et Groupes, 1987.

4. *Question de sociologie*, Pierre Bourdieu, Éd. de Minuit, 1980.

partie de l'ordre de la nature, comme des attitudes innés, alors qu'elles sont conditionnées.

> *« Les processus psychologiques ne sont plus dans cette perspective que des courroies de transmission des habitus », souligne Nicole Aubert.*

Né dans les années 1960[5], le courant de recherche de « la contingence structurelle » tend à prouver que les exigences technologiques déterminent les structures des organisations, via les contraintes de la performance, et s'efforce d'inventorier et de décrire les principales dimensions de cette dépendance. À partir d'une étude systématique, et si possible statistique, des relations existantes entre les facteurs contextuels et les structures, il s'agit de développer des lois causales expliquant les variations structurelles observables. Perrow en arrive à établir une typologie des liens existant entre les techniques de production et les structures et le modes de fonctionnement des organisations. Chacun des types correspond à une certaine structure organisationnelle et entraîne des modes de comportement déterminés. Il y aurait donc, selon ces chercheurs, un déterminisme des organisations, comme il y aurait un déterminisme des comportements individuels.

5. *The Comparative Study of Organizations*, P.-M. Blau, *Industrial and Labor Realation* Review, 1965.

> ***Il y aurait donc, un déterminisme des organisations, comme il y aurait un déterminisme des comportements individuels.***

Critique du déterminisme

Le discours et les pratiques actuelles des entreprises, à l'aube de cette révolution culturelle des comportements, sont manifestement très influencées par cette vision déterministe. Cela peut s'expliquer par l'apparente rationalité de ces approches et la prédisposition

C'est un feu d'artifice d'appareillages les plus divers pour nous ranger dans des catégories et déduire ou prédire nos comportements futurs.

des managers à un raisonnement logique, à du quantifiable. Devant l'inconnu, ils ont tendance à ramener ces questions irrationnelles à des schémas connus. Les questionnaires, tests, grilles d'analyse, typologies foisonnent. C'est un feu d'artifice d'appareillages les plus divers pour nous ranger dans des catégories et déduire ou prédire nos comportements futurs. Logiciels et outils de mesure sont importés, achetés ou « faits maison. » Les DRH courent après la dernière technique à la mode qui leur permettra de tout prévoir. On retrouve les méthodes du « développement personnel », en oubliant que nous sommes là dans un contexte tout à fait différent : il ne s'agit plus d'un travail volontaire et confidentiel sur soi à l'initiative de la personne, mais de développement de nouveaux comportements professionnels à l'initiative de l'entreprise, et en groupe, autrement dit de « développement professionnel », ce qui change bien des choses. Nous sommes là dans l'« ici et maintenant » et non plus dans l'analyse de la personnalité intime et de son passé. Ces entreprises ne font-elles pas fausse route ? Le déterminisme serait-il une impasse ou un piège à éviter ?

Des approches individualisées repèrent une série d'indices qui permettent ensuite de déduire toute une série de traits particuliers. On ne parlera pas de « personnalité imaginative » mais on accordera beaucoup d'importance au repérage, par exemple, de la capacité de faire des propositions originales. Mais il s'agit toujours de méthodes déterministes qui ramènent l'ensemble de l'humanité à un nombre limité de cas. « De nombreux auteurs dénoncent cette « erreur fondamentale » qui consiste à négliger les facteurs situa-

tionnels et à valoriser les facteurs dispositionnels, c'est-à-dire concernant la personnalité de l'individu. Les entreprises sont largement sous l'emprise de ces théories implicites qui permettent d'associer certains traits de personnalité à des prédictions en termes de comportements professionnels. Individuellement, nous avons nous-mêmes tendance à juger une personne qui se comporte en fonction d'une situation ou d'un rôle donné, sans tenir compte que cette même personne peut se comporter d'une toute autre manière dans un environnement ou dans un rôle différent. Ce phénomène apparaît au grand jour lors de nos séminaires : très souvent les participants sont étonnés de découvrir chez leurs collègues des talents ou des traits de personnalité qu'ils ignoraient, alors qu'ils travaillent ensemble quelquefois depuis des années ; les patrons et cadres disent leur fierté d'animer des équipes aussi fortes et des personnes ayant des potentiels jusque là ignorés, et tout cela parce que le contexte a changé. Il faut donc très fortement relativiser l'efficacité des approches déterministes, et même en révéler les dangers lorsqu'on leur accorde trop d'importance dans les prises de décision, être conscient de notre subjectivité et de l'influence des situations sur les comportements. On en arrive à l'idée qu'il serait plus utile d'expérimenter d'autres mises en situations révélatrices de talents inexploités, plutôt que de s'exciter à mettre les gens dans des catégories, car la signification en soi d'un comportement n'existe pas. Elle est toujours à trouver par rapport au contexte dans lequel elle se déroule.

“ ***Très souvent les participants sont étonnés de découvrir chez leurs collègues des talents ou des traits de personnalité qu'ils ignoraient, alors qu'ils travaillent ensemble quelquefois depuis des années.*** ”

« Il serait plus utile d'expérimenter d'autres mises en situations révélatrices de talents inexploités, plutôt que de s'exciter à mettre les gens dans des catégories, car la signification en soi d'un comportement n'existe pas. »

Dans son best-seller *Les Sept Habitudes*, l'Américain Stephen Covey, conseiller du président des États-Unis et organisateur à la Maison blanche d'un colloque sur la formation du caractère, s'insurge aussi contre cette vision déterministe des comportements humains et rappelle que nous nous distinguons des animaux par la conscience de soi :

> *« Elle donne à l'homme un pouvoir sur toute chose au monde et qui le fait progresser génération après génération. C'est grâce à elle que nous pouvons évaluer notre vécu comme celui d'autres personnes et en tirer des enseignements. C'est aussi grâce à elle que nous pouvons faire et défaire nos habitudes. »*

Nous sommes conditionnés, mais nous pouvons en avoir conscience, estimer si ces conditionnements se fondent sur la réalité ou sur de vrais principes. Le déterminisme génétique, psychique et social est une réalité ; il ne s'agit pas de s'en plaindre ou de le nier, mais, comme le dit bien Covey, entre ce qui nous arrive (le *stimulus*) et notre réaction, s'interpose notre liberté, notre pouvoir de choisir une réponse. Il n'est qu'à penser à certains prisonniers des camps de concentration nazi : leurs geôliers pouvaient être maîtres du lieu, faire ce qu'ils voulaient de leur corps, mais ils restaient conscients de leur identité et pouvaient décider seuls comment ces horreurs pouvaient les affecter.

> *« Ils ne peuvent pas nous enlever notre dignité si nous ne la leur cédons pas », disait Eléonore Roosevelt.*

Je pense à la phase terminale de la longue maladie de ma mère durant laquelle, jusqu'au dernier jour, elle a gardé une force de caractère incroyable. C'est bien son intégrité qui l'inspirait. Rien n'est plus impressionnant que cette capacité à dépasser sa souffrance et de voir combien des valeurs personnelles peuvent ennoblir une vie. Nous pouvions lire dans ses yeux une vie d'engagement, de courage et d'amour. François Léotard, dont elle fut l'adjoint à la mairie de Fréjus, a pu dire d'elle :

> *« La vrai victoire de Janine sur la mort c'est d'avoir rendu chacun d'entre nous, ne fut-ce qu'un instant, un peu plus attentif à l'autre, un peu meilleur, un peu moins seul. Nous accompagnons sa vie comme elle nous l'a confiée : une vie droite comme une petite flamme de Noël, une vie tenace qui ne s'est effacée que le temps de renaître dans le cœur de chacun d'entre nous. »*

« Lorsque qu'on est témoin de cette remarquable force intérieure, on ne peut que relativiser le poids du déterminisme. »

Lorsque qu'on est témoin de cette remarquable force intérieure, on ne peut que relativiser le poids du déterminisme.

Il y a conditionnement pour ceux qui le veulent bien.

« Soyons proactifs, prenons des initiatives ! Voilà un autre discours qui supplante celui du déterminisme. »

Soyons proactifs, prenons des initiatives ! Voilà un autre discours qui supplante celui du déterminisme.

> *« Soyez un exemple, pas un critique. Soyez une partie de la solution, et non une partie du problème. »*

Nous n'avons pas attendu les gourous américains du management pour prendre conscience de la marge de

liberté que possèdent les membres d'une organisation, même la plus rigide. C'est encore Michel Crozier qui, dès 1977, affirmait qu'il n'y a pas de lois naturelles du comportement humain, qu'il n'existe pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés. Dans *L'Acteur et le système*, il résume ainsi son point de vue de sociologue :

> *« Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses « gains », à travers sa participation à l'organisation. En d'autres termes, il tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa « participation », en s'efforçant de « manipuler » ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette « participation » soit « payante » pour lui. »*

« Si dans l'organisation il y a contrainte, il n'y a pas déterminisme car dans toute situation structurée subsiste un élément de liberté, le jeu. »

Un tel fonctionnement ne correspond plus à la vision taylorienne d'un ensemble mécanique de rouages agencés et mus par une rationalité unique, ou à la vision bureaucratique d'une organisation hiérarchisée à l'excès et déresponsabilisante... L'organisation vue par Crozier n'est rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition. La notion « d'objectifs communs » est ici remise en question. Il peut y avoir des objectifs partagés, mais pas d'unicité d'objectifs au sein d'une organisation. Chacun hiérarchi-

sera de façon différente les objectifs de l'organisation et ajustera son action en conséquence. Selon cet auteur,

> *« Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. »*

Si dans l'organisation il y a contrainte, il n'y a pas déterminisme car dans toute situation structurée subsiste un élément de liberté, le jeu.

Les jeux de pouvoir dans une équipe

Alain Cardon reprend, à propos de la prise de décision en équipe, la théorie des jeux d'Éric Berne[6]. La recherche de l'unanimité dans une réunion peut être coûteuse car personne n'appliquera une décision acceptée formellement et passivement. Ce soi-disant « consensus » déclenchera le « jeu du stupide » et le sabotage inconscient de l'efficacité de l'organisation : « j'ai oublié… » Dans ce jeu du pouvoir, certains savent parfaitement rivaliser dans le « soyons parfaits » ; cela consiste à ajouter sans cesse de nouveaux gadgets, des détails complexes à un projet simple jusqu'à ce qu'il soit impossible de le réaliser.

> *« Il est assez surprenant de voir dans les organisations, avec un décalage portant parfois sur une quarantaine d'années, écrit Cardon, comment des adultes utilisent avec leurs patrons les mêmes stratégies pour éviter l'application d'une décision que celles qu'ils ont dû utiliser à l'âge de cinq ou dix ans, notamment avec leurs parents. On en vient d'ailleurs à se poser des questions sur la soi-disant maturité des adultes, ou l'immaturité des enfants. »*

6. *Décider en équipe*, Alain Cardon, Éditions d'Organisation, 1992.
Des Jeux et des hommes, Éric Berne, Stock, 1966.

« Des adultes utilisent avec leurs patrons les mêmes stratégies pour éviter l'application d'une décision que celles qu'ils ont dû utiliser à l'âge de cinq ou dix ans. »

L'auteur donne encore l'exemple d'un manager donnant une nouvelle directive ou fixant une nouvelle limite ; bien souvent, quelques semaines après, un ou plusieurs de ses subordonnés testeront l'application de la décision. Certains n'hésitent pas à envoyer un autre innocent au front à leur place. Si rien ne se passe, les employés concluront que la mesure n'était pas prioritaire. Une règle devrait donc être assortie de pénalités, mais alors le « jeu du gendarme et du voleur » consiste à rechercher inconsciemment la sanction afin d'être rassuré en découvrant qu'il existe des limites fermées à son univers. Une décision peut être également combattue en discutant sa validité et sa faisabilité ; dans le « jeu du dictionnaire », il s'agit de s'enliser dans des discussions passionnées et interminables sur la signification de chacun des mots utilisés pour formuler la directive ; la créativité des équipes est alors immense. Cardon préconise de couper court par un rappel ferme et simple de l'objectif, des délais ou du système de récompense et pénalités. Dans le jeu « battez-vous », une personne joue un cadre contre la direction, ou un cadre contre un autre cadre. À chaque fois qu'un sujet indésirable est abordé, le « jeu de la scène » consiste à enflammer de plus en plus la discussion jusqu'à menacer de quitter la salle ; si le patron a besoin de ce cadre, il acceptera ce processus d'intimidation, minant ainsi sa propre crédibilité.

Dans cette pittoresque panoplie de jeux, on trouve aussi celui du « tribunal », de type double contrainte : confronté à des cadres qui quittent régulièrement la salle en cours de réunion, un directeur leur demande d'arrêter cette mauvaise habitude. L'un d'entre eux lui

réplique qu'il est d'accord, mais qu'il doit souvent s'absenter sinon il a une crise d'asthme ; ce n'est pas de sa faute s'il a besoin d'air frais ; il est évident que cette remarque s'adresse à un gros fumeur ; le cadre visé rétorque à son tour qu'il accepte de ne plus fumer en réunion, mais que s'il a réellement envie de fumer il devra quitter la pièce pour fumer à l'extérieur ; ces deux managers cherchent en réalité à placer le directeur dans une position de « juge », à gaspiller son énergie dans des problèmes relationnels.

> *« Ces mêmes managers qui ne cessent de pester sur l'absentéisme de leurs employés, écrit Cardon, sont régulièrement absents des réunions du comité de direction, avec d'excellentes raisons diplomatiques ou non. »*

C'est un autre jeu : « faites ce que je dis mais pas ce que je fais. » De même, une participation non active à une réunion (« je n'ai jamais dit que j'étais d'accord », ou « ils ont décidé que… ») peut être considérée comme un premier pas dans un jeu préparant à un « sabotage » futur de l'équipe.

> *« Si un cadre déclare qu'il n'a rien à apporter à un tel groupe, conseille l'auteur, sa présence dans celui-ci peut, et même doit, être remise en question. »*

Des remarques du genre « à quoi bon donner son avis, il décide tout lui-même » révèlent que la personne confond prise de décision et consultation car la prise de décision n'est pas la même chose qu'un processus de collecte d'informations.

“Ces mêmes managers qui ne cessent de pester sur l'absentéisme de leurs employés, sont régulièrement absents des réunions du comité de direction.”

Louis XIV pouvait être considéré comme le père du management moderne : à l'exception de la nomination de l'évêque d'Alançon, il n'aurait jamais pris une décision seul.

Un ami entrepreneur me disait que Louis XIV pouvait être considéré comme le père du management moderne : à l'exception de la nomination de l'évêque d'Alançon, il n'aurait jamais pris une décision seul ; il retenait toujours la meilleure idée après consultation de son conseil privé ; mais, officiellement, c'était le roi qui voulait. On dit que pour faire accepter par Colbert le coût de la construction du château de Versailles, il avait procédé par étapes ; d'abord il présentait les plans du rez-de-chaussée, avec de part et d'autre du toit en terrasse deux « pavillons », futurs salons de la paix et de la guerre, dont on ne voyait pas l'utilité ; puis cette partie une fois construite, il révélait les plans de la somptueuse galerie des glaces qui devait, en premier étage, relier ces deux « pavillons. » Mon ami entrepreneur maîtrise lui-même l'art de laisser proposer par ses collaborateurs les décisions qu'il juge les meilleures. Toutes les équipes devraient s'inspirer de ces maîtres dans l'art du management.

Les théories déterministes prouvent ici leur inefficacité. Qui peut prédire « rationnellement » le comportement des employés quand on prend conscience de ces constants jeux de pouvoir ?

> *« Si l'histoire fait de l'homme un individu programmé, écrit Nicole Aubert, cet individu garde la capacité de modifier cette programmation, d'opérer une réécriture. »*

À l'inverse du déterminisme et du comportementalisme, qui majorent les causes liées à l'inné et à l'environnement, de nombreux travaux valorisent la responsabilité des individus, qu'il s'agisse de soi ou des autres, notamment lorsqu'on veut identifier les déterminants de l'implication au travail. Les déterminants individuels tournent autour de deux notions : le besoin d'accomplissement ou de réussite et le *locus of control.* Le locus de contrôle (Rotter, 1966) consiste à considérer comme la principale cause des événements que l'on vit (locus de contrôle interne) ou au contraire à en attribuer l'origine à l'extérieur (locus de contrôle externe). On observe que les personnes qui se jugent responsables de ce qui leur arrive ont tendance à s'impliquer davantage dans le travail. Ceux qui rejettent sur les autres la cause des événements ne sont pas incités à s'investir dans l'activité professionnelle. Cette notion est liée aux expériences de réussite ou d'échec antérieures et à la façon dont elles ont été décryptées par l'entourage et par soi-même. Et l'on retrouve la tentation du déterminisme : si l'on peut mesurer par des tests cet élément relativement stable, on peut donc détecter, sélectionner et évaluer en fonction de critères psychologiques. On va jusqu'à constater que les salariés insatisfaits de leur vie affective et familiale ont tendance à adopter des comportements d'implication au travail. Autre phénomène lié au locus de contrôle, le biais de complaisance consiste à attribuer nos succès à nous-mêmes et nos échecs à l'extérieur. La sociologie montre que les causes des faits sociaux

Le locus de contrôle

« On observe que les personnes qui se jugent responsables de ce qui leur arrive ont tendance à s'impliquer davantage dans le travail. Ceux qui rejettent sur les autres la cause des événements ne sont pas incités à s'investir dans l'activité professionnelle. »

(réussite ou échec scolaire, mariage, choix professionnels, loisirs, comportements politiques, etc.) sont bien différentes des raisons invoquées par les personnes concernées et de leur liberté supposée.

En même temps que se renforce dans l'entreprise l'idée qu'il faut rechercher le développement du potentiel de ses salariés, acteurs autonomes, plutôt que de vouloir prédire leur comportement en vertu d'un conditionnement trop mécanique pour être vrai, se renforce également la critique de cette majoration du rôle de l'individu.

Chapitre 9

Un nouveau moyen de manipulation ?

> ***Le salarié accompli et conscient qu'il est la cause de ce qui lui arrive apparaît en totale contradiction avec la réalité des grandes entreprises qui, de plus en plus, considèrent leur personnel comme des pions à bouger ou à sortir du jeu, non pas en fonction de leur implication au travail ou de leur compétence, mais au gré des opérations financières et des taux de rentabilité exigés par des actionnaires souvent étrangers.***

Il nous reste encore un verrou à lever. Nous avons observé que beaucoup sont heurtés ou agacés par ce discours humaniste sur « le salarié maître de lui ayant prise sur son destin. » De violentes critiques reviennent régulièrement dans les livres de management sur ce qui ne serait qu'une nouvelle manipulation du patronat. Ces craintes sont renforcées par l'audience de certains livres qui tentent de moraliser cette manipulation en donnant bonne conscience à ceux qui y ont recours. Le salarié accompli et conscient qu'il est la cause de ce qui lui arrive apparaît en totale contradiction avec la réalité des grandes entreprises qui, de plus en plus, considèrent leur personnel comme des pions à bouger ou à sortir du jeu, non pas en fonction de leur implication au travail ou de leur compétence, mais au gré des opérations financières et des taux de rentabilité exigés par des actionnaires souvent étrangers. Certains commencent à crier à l'imposture. Il faut donc être clair avec cette question existentielle avant de se lancer dans une stratégie comportementale authentique et efficace.

La forte médiatisation de nos stages « Hors limites » à la fin des années 80 a suscité de très nombreuses réactions et réflexions sur les compétences relationnelles et comportementales qui commençaient à être attendues des salariés, et en particulier des cadres. Déjà les journalistes insinuaient que, dans ce nouveau marché de la formation, la manipulation était à craindre. Pour illustrer en première page du journal *Le Monde*[1] un article intitulé « Programmation neuro-linguistique et stages " hors-limites " : des cadres dernier cri », on voyait un dessin représentant un patron-dompteur fai-

1. *Le Monde* du 5 septembre 1988, article signé Marie-Christine ROBERT.

sant sauter dans son cerceau tendu à bout de bras un cadre-lion, suivi d'employés-moutons. Le message était limpide : développer de nouveaux comportements revient à manipuler les gens. Il y avait de quoi refroidir n'importe quel manager qui n'avait pas envie de se faire traiter de manipulateur malhonnête, au moment où l'on ne parlait que d'éthique des affaires.

> « *L'arsenal des propositions qui sont faites aux entreprises françaises est d'autant plus varié que la perplexité des chefs d'entreprise qui découvrent l'impact du comportement des salariés sur la production est grande, ce qui permet les expérimentations les plus étonnantes* », *écrit l'auteur de cet article.*

Suit un joyeux fourre-tout où l'on trouve, en plus des stages cités en titre, l'initiation au culte vaudou, à l'Islam ou des *happenings* façon baba-cool. De quoi faire fuir les cadres les plus ouverts. Selon un cadre de L'Oréal interrogé,

> « *une vision matérialiste de l'entreprise qui ne respecterait pas l'homme produirait des cadres carriéristes et infidèles à leurs employeurs.* »

La journaliste conclut :

> « *La greffe des nouvelles compétences ne peut prendre qu'à certaines conditions. Tout d'abord, une entreprise qui demanderait à ses salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes mais refuserait de mettre en place une véritable politique sociale se bercerait d'illusion. (...) Les chefs d'entreprise comprendront-ils à temps le rôle que peut jouer dans leur stratégie cette révolution culturelle ?* »

« Les chefs d'entreprise comprendront-ils à temps le rôle que peut jouer dans leur stratégie cette révolution culturelle ? »

Il aura fallu encore dix ans pour en arriver à la volonté de passer à l'acte. Le mot « manipulation » ne figure pas dans cet article, alors pourquoi l'avoir illustré d'un dessin qui l'annonçait ? Pourquoi dénigrer dès le début les réponses à ce nouveau besoin de formation jugé stratégique par l'auteur de l'article ? Cet exemple témoigne d'un embarras évident lorsque l'on évoque les comportements à repérer, prédire ou former. L'ambiguïté de cet article se retrouve depuis dans la presse du management et dans les rares ouvrages évoquant la question. Il est temps de se forger une opinion sur la question éthique des comportements en entreprise.

Un renforcement du modèle dominant ?

Le notion floue et subjective de « compétences », sous entendu « capacités relationnelles et comportementales », éloigne de la notion bien cadrée et quantifiable de « qualifications. » C'est bien ce qui inquiète : en marginalisant la qualification et en tombant dans la « dictature » de la compétence, on vulnérabilise le salarié. La situation de travail devient le lieu quasi exclusif d'acquisition de ces compétences. Quelques auteurs devinent derrière ce glissement un plan machiavélique du « patronat » pour maintenir son pouvoir et manipuler les cadres. Parmi eux, Sandra Michel-Bellier dénonce le stéréotype qui se cache dans la notion de « compétences transversales » : c'est un modèle de cadre, en contradiction avec l'origine des travaux sur ces nouvelles compétences, liées au « savoir-être » qui était la lutte contre l'exclusion par la recherche d'autres critères que les diplômes et le

savoir ; c'est ensuite un modèle de très forte implication. Le pragmastisme et l'innovation à tout prix crééent un sentiment d'urgence et de stress permanent ne laissant aucun répit.

Sous-jacente à cette opposition, on ne peut s'empêcher de penser à la vieille lutte idéologique contre « la lutte des classes » et « l'exploitation de l'homme par l'homme. » Pourquoi voir des contradictions là où il n'y en a pas ? Les professionnels de l'insertion comme les managers ont la même préoccupation et cherchent, chacun à leur manière, à intégrer la dimension comportementale dans leur action, quoi de plus normal puisqu'ils baignent dans le même bain de la nouvelle réalité économique ? Nous intervenons nous-mêmes dans ces deux domaines sans état d'âme, sans se sentir écartelés entre des objectifs contradictoires, et nous nous sentons aussi utiles à la société quand nous permettons à des jeunes en difficulté d'expérimenter la réussite et l'auto-discipline que lorsque nous aidons des équipes de direction à inventer leur mode de fonctionnement. En général, ce sont les universitaires et les enseignants qui expriment le plus violemment ce genre de craintes, alors que les personnes concernées dans la réalité de l'entreprise ont un point de vue moins idéologique. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas être vigilant et dénoncer les impostures manifestes. Les qualités de personnalité attendues de tous n'étaient jadis, dans un système fortement hiérarchisé et déresponsabilisant, sollicitées que de l'élite ; certaines écoles privées prestigieuses, comme l'École des Roches en Normandie, ou le scoutisme, bien qu'ouvert à tous, donnaient dans les faits aux enfants de la bour-

« Nous nous sentons aussi utiles à la société quand nous permettons à des jeunes en difficulté d'expérimenter la réussite et l'auto-discipline que lorsque nous aidons des équipes de direction à inventer leur mode de fonctionnement. »

geoisie l'exclusivité de la formation du caractère. Il y a un paradoxe à s'offusquer de cette évolution vers la démocratisation de cette formation, et son élargissement à la vie professionnelle, tout en craignant que ce nouvel étalon de la réussite ne soit réservé qu'à « la classe dominante. »

Quant à s'alarmer de voir ces critères d'attitudes liées au travail plus éliminatoires que les diplômes, au seul bénéfice de l'élite en place, il s'agit d'une maldonne : la sélection et la formation de l'élite fondées sur la logique abstraite la rend, nous l'avons vu, inadaptée au monde moderne ; le critère de réussite professionnelle fondé en partie sur « l'intelligence émotionnelle », et non plus exclusivement sur « l'intelligence cognitive », ne pourra que renouveler l'ordre social. Le meilleur exemple de ces compétences possédées par la personne indépendamment de son milieu social est donné par ces jeunes de la deuxième génération d'immigrés qui parviennent à dépasser les barrières culturelles pour intégrer rapidement le milieu dominant. Cela prouve qu'il s'agit d'une conquête individuelle beaucoup moins liée au milieu social que l'acquisition des savoirs, autrefois critère unique de sélection. Lorsque les performances d'une équipe dirigeante sont saluées par un grand journal économique comme le succès de « boy-scouts en action », et qu'être désigné comme « intellectuel » devient presque une injure dans les entreprises, c'est que les choses changent.

« La sélection et la formation de l'élite fondées sur la logique abstraite la rend, inadaptée au monde moderne ; le critère de réussite professionnelle fondé en partie sur « l'intelligence émotionnelle », et non plus exclusivement sur « l'intelligence cognitive », ne pourra que renouveler l'ordre social. »

Il en reste pas moins vrai que cet étalon ou ce critère est encore flou et subjectif, et que c'est précisément pour cela que nous préconisons de ne pas s'engager dans l'impasse du déterminisme et des typologies mais

d'inventer sa propre manière de développer de nouvelles capacités collectives, dans d'autres temps (se former tout au long de la vie) et dans d'autres lieux (hors d'une salle de cours). Pourquoi trouver tout à fait normal de parler d'« employabilité » dans le cas de chômeurs, c'est-à-dire l'ensemble des atouts et des faiblesses d'un chômeur face à l'emploi, et de refuser ce terme en entreprise pour désigner « l'attractivité d'un individu aux yeux de l'employeur » ? Cette « attractivité » se mesure d'ailleurs depuis longtemps dans les pays d'Europe du Nord par des tests combinant l'évaluation des aptitudes et des comportements. Puisque les entreprises ne peuvent pas garantir l'emploi, elles sont invitées à garantir l'employabilité de leurs salariés, même s'elles sont amenées à les licencier plus tard. Une « entreprise apprenante » forme ses employés à s'adapter au marché du travail et les incite à y veiller eux-mêmes.

En lisant certains auteurs, je m'aperçois que j'étais sans le savoir le jeu de « l'idéologie de la réalisation de soi », et que ce serait dangereux.

L'idéologie de la réalisation de soi est-elle dangereuse ?

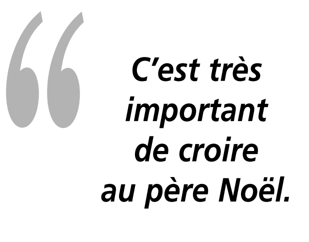
Vouloir changer les mentalités et les comportements dans une organisation tout en se laissant envahir par ces débats existentiels, c'est comme conduire une voiture le frein à main serré. Autant savoir tout de suite comment le desserrer.

En lisant certains auteurs, je m'aperçois que j'étais sans le savoir le jeu de « l'idéologie de la réalisation de soi », et que ce serait dangereux. J'avoue que sur le « mur d'expression » de ma chambre d'adolescent il y avait des citations toutes orientées vers cette philosophie ; *Demian* d'Hermann Hesse m'invitait à trouver le meilleur en moi :

> *« Vous voyez combien il en est qui sont encore poissons ou moutons, vers ou sangsues, fourmis ou abeilles ! En chacun d'eux, toutefois, l'humanité véritable est en guerre, mais ces possibilités d'humanité ne lui appartiennent en propre que lorsqu'il a commencé à les pressentir, à les réaliser en partie dans sa conscience. »*

Milarepa, un moine tibétain du XI[e] siècle, me montrait la voie :

> *« Ce qui me fait pleurer, c'est la pensée que toutes les créatures peuvent être Bouddha, qu'elles ne le savent pas et meurent dans la douleur ; la pensée surtout qu'une fois arrivées à la condition d'homme, elles meurent sans idéal. Monte jusqu'au seuil de ta propre croyance, par l'enseignement des autres, mais avec les pas de ta propre expérience.»*




C'est très important de croire au père Noël.

Et ça ne s'est pas arrangé avec mes très longues années scoutes, durant lesquelles j'ai appris la leçon de Paul-Emile Victor :

> *« C'est très important de croire au père Noël. »*

J'ignorais que l'explorateur de la Terre Adélie allait bien plus tard me faire l'honneur d'inaugurer, avec notre ami Philippe de Dieuleveult, le « Forum de l'aventure » que j'organisai à Versailles. Vision naïve du monde ? On pouvait le croire à l'époque, mais philosophie très « tendance » aujourd'hui. Progressivement, les mentalités ont changé. Après la première crise pétrolière de 1973, une équipe d'économistes et de consultants définissait ainsi le profil du nouveau manager : avoir un mentor fort (c'était le retour du

management « leadership »), l'énergie que donnent la passion, le plaisir de jouer, et qui rend actif, infatigable, intelligent et efficace, être sur le terrain et y trouver du plaisir (un manager plus qu'un supertechnicien), la récompense forte du premier essai (le maintien de la motivation). Le 1er janvier 1980, Jean-François Bizot, fondateur du magazine *Actuel* et aujourd'hui directeur de *Radio Nova*, écrivait dans *Le Monde* :

> *« Pour ces nouveaux primitifs des années 80, l'optimisme allait être une saine provocation contre l'auto-dévaluation. »*

Décidément, je me sentais très « locus de contrôle interne », et j'avais l'impression que cet état d'esprit « boy-scout » n'était plus le privilège des enfants de la bourgeoisie. Pourtant, les stéréotypes ont la vie dure, et « l'idéologie du dépassement de soi », devenu une valeur dans les entreprises, chatouille encore quelques idéologues du management.

J'avais l'impression que cet état d'esprit « boy-scout » n'était plus le privilège des enfants de la bourgeoisie.

Aubert et Gaulejac[2] ironisent sur ce discours volontariste en amalgamant les deux termes « management » et « imaginaire » :

> *« Avec le système* managinaire*, c'est le contrôle de la psyché qui devient essentiel. C'est le moi qui est l'objet du contrôle : il s'agit moins d'obtenir la soumission docile que l'adhésion volontaire active ; l'utilité obéissante que l'efficience et la rentabilité. Au confluent de l'individualisme et du capitalisme, le système managinaire réconcilie et exalte les vertus d'un moi autonome, puissant, performant, productif. L'idéologie de la réali-*

2. *Le Coût de l'excellence*, N. Aubert et V. de Gaulejac, Seuil, 1991.

sation de soi-même s'étaie sur la logique du profit et de la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'épanouissement de la personne passe par des critères de la réussite professionnelle. Le rapport de l'individu à la société est médiatisé par l'organisation managériale. C'est au moment où cette médiatisation est toute entière accaparée par l'entreprise managériale que l'on peut parler de système managinaire*. »*

« Donner à cette culture du « gagnant-gagnant » apparue dans les années 80 le masque de la manipulation et de la magie, ce n'est pas rendre service aux entreprises. »

Ces auteurs soulignent qu'on est ainsi passé d'une logique disciplinaire à une logique d'adhésion, de la maîtrise des lois du travail à la maîtrise des lois de la motivation. Il n'y a pas de quoi ironiser ; si cela pouvait être vrai, ce serait un sérieux progrès de civilisation. Donner à cette culture du « gagnant-gagnant » apparue dans les années 80 le masque de la manipulation et de la magie, ce n'est pas rendre service aux entreprises. Stephen Covey raconte, que dans le bureau directorial de l'un de ses clients, un mur était réservé à un tableau d'honneur figurant une arrivée de course hippique, mais à la place des chevaux figuraient les photos des cadres de l'entreprise. À l'arrivée de la course, une photo représentait une plage avec des cocotiers. Une fois par semaine, le directeur réunissait ses cadres et essayait de les motiver : « Qui va gagner le voyage aux Seychelles ? » Il voulait que ses employés travaillent en collaboration, mais, en fait, il les montait les uns contre les autres, l'échec des uns faisant la réussite des autres. La coopération « gagnant-gagnant », ce n'est pas la solution de l'un ou de l'autre qui l'emporte, mais une troisième, une solution meilleure. Pour beaucoup, marqués par une éducation compétitive, dans laquelle coopérer est interprété comme une

tricherie, c'est une révolution copernicienne. Le sport, présenté trop rapidement comme une école citoyenne, est basé sur le « gagnant-perdant. » Dans la vie courante, c'est plutôt le « perdant-perdant » qui règne avec des comportements déterminés, obstinés et égocentriques. La rétorsion est une arme à double tranchant. La coopération est un art qui demande beaucoup de maturité, définie par Covey comme un équilibre entre le courage et la prévenance envers autrui :

> *« Quelqu'un qui peut exprimer ses sentiments et ses plus profondes convictions tout en respectant ceux des autres peut être considéré comme une personne mûre. »*

Pour beaucoup, marqués par une éducation compétitive, dans laquelle coopérer est interprété comme une tricherie, c'est une révolution copernicienne.

Cette qualité ne s'enseigne pas et ne s'acquièrt pas au moyen d'une « technique de communication » ; cependant elle peut « se travailler » avec d'autres en partant de sa réalité telle qu'elle est, en lisant les biographies de personnages remarquables qui ont su coopérer pour réussir ou en allant voir des films « inspirants. » Nous recevons dans nos séminaires certaines équipes de direction ou des services qui ont un fonctionnement aux antipodes de ce modèle. Par des tâches qui ne peuvent être réalisées qu'en mettant en œuvre une stratégie de coopération, ces managers s'ouvrent petit-à-petit à ce nouveau paradigme avec grand enthousiasme. Ils réussissent à la fin des défis qu'ils n'auraient en aucun cas pu relever au début de ce processus d'apprentissage par l'expérience, comme par exemple franchir un mur de quatre mètres de haut. Une entreprise fabriquant des appareils de climatisa-

« Le soupçon de manipulation ne semble pas complètement infondé, mais le danger ne résiderait pas tant dans « la défense d'un ordre social », ni dans une « idéologie de la réalisation de soi » ni dans le paradigme « gagnant-gagnant », que dans la volonté délibérée de substituer à la commande et au contrôle, des techniques de « manipulation consentie ». »

tion réunissait chaque année ses 120 « éléments moteurs » pour un événement gratifiant et « fun » : un palace de la côte normande, du char à voile sur la plage... ; les objectifs de responsabilisation de ces managers restaient, d'année en année, lettre morte ; en organisant un « événement » en forêt de Rambouillet autour d'exercices complexes d'orientation en petits groupes, il est devenu évident qu'avant même de se forger une culture de responsabilisation qui devait irradier l'ensemble de la société, il était essentiel d'apprendre tout simplement à coopérer ; la construction finale à 120 personnes d'une pyramide en tubes permettant de hisser le drapeau de l'entreprise à dix mètres du sol révéla parfaitement le travail accompli en forêt.

Existe-t-il une manipulation honnête ?

Le soupçon de manipulation ne semble pas complètement infondé, mais le danger ne résiderait pas tant dans « la défense d'un ordre social », qui est en réalité remis en cause par la mondialisation, ni dans une « idéologie de la réalisation de soi » car on ne changera pas, Dieu merci, la plus noble aspiration humaine, ni dans le paradigme « gagnant-gagnant », par définition anti-manipulateur, que dans la volonté délibérée de substituer à la commande et au contrôle des techniques de « manipulation librement consentie »[3]. Voyons s'il s'agit d'une voie d'avenir ou bien d'une fausse bonne idée.

Dans leur *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*[4], Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois proposent des techniques pour orienter la

3. Le 10e congrès de l'AGRH (directeurs de ressources humaines), en septembre 1999 à Lyon avait pour thème « *Contrôle et autonomie* ».

4. Éd. Presses universitaires de Grenoble, 1987.

décision des autres dans le sens souhaité. Dans des organisations modernes plus démocratiques, le management traditionnel ne parvient pas à modifier fondamentalement la marche des choses car, au bout du compte, les gens arrivent le plus souvent à « décider » de faire ce qu'en d'autres temps on leur aurait imposé de faire. « Que faire alors, sinon manipuler ? » s'interrogent ces auteurs.

> *« La manipulation reste l'ultime recours dont disposent ceux qui sont dépourvus de pouvoir ou de moyen de pression. »*

La manipulation reste l'ultime recours dont disposent ceux qui sont dépourvus de pouvoir ou de moyen de pression.

D'ailleurs argumentation et séduction ne sont-elles pas déjà pour l'homme de la rue les moyens les plus sûrs de parvenir à ses fins ? Joule et Beauvois partent de l'erreur de croire que les gens ont un comportement « consistant » en dépit des circonstances. Or la réalité démontre que ce comportement est au contraire « inconsistant » et qu'on ne peut donc pas le prédire.

Ils prennent l'exemple de Madame O qui, revenant sur la plage après un bain de mer, voit un jeune homme en train de manipuler le transistor qu'une jeune fille avait laissé sur sa serviette tout prêt d'elle avant d'aller se baigner ; puis elle voit l'homme, très sûr de lui, s'éloigner avec la radio ; Madame O n'est pas dupe du manège mais ne réagit pas et allume une cigarette en se disant que décidément on ne peut plus prendre un bain en paix. Le soir même au restaurant de l'hôtel, sa voisine de table, une jeune femme, lui demande de surveiller sa valise pendant qu'elle va téléphoner ;

Madame O ne peut naturellement pas refuser ce petit service ; cinq minutes plus tard, elle s'inquiète des agissements d'un individu venant s'asseoir à côté de la valise ; arborant un air innocent, il est vite debout, la valise à la main ! « Arrêtez-le », ne peut-elle pas s'empêcher de crier, bondissant à la poursuite du voleur. Pourquoi cette dame a-t-elle eu deux comportements aussi différents à quelques heures d'intervalle ? Elle n'a probablement pas changé de morale ou de courage en si peu de temps ; si Madame O est intervenue au restaurant, ce n'est pas parce que son tempérament ou son sens des valeurs l'a conduite de la sorte, sinon elle serait intervenue à la plage, mais tout simplement parce qu'elle avait été engagée à le faire.

> *« Comme quoi, concluent les auteurs, un simple « oui » qu'on nous extorque incidemment peut nous amener à nous comporter tout autrement que nous ne l'aurions fait spontanément. »*

> ***Lewin a démontré que le travail de groupe est une machine de persuasion plus efficace que les conférences.***

C'est ce qu'ils ont appelé la « soumission librement consentie », s'inspirant des travaux de Kurt Lewin sur les décisions en petits groupes, vers lequel nous reviendrons plus loin. Lewin a démontré que le travail de groupe est une machine de persuasion plus efficace que les conférences. Une décision prise en groupe « gèle » le système de choix possibles en focalisant l'individu sur le comportement le plus directement relié à sa décision ; il y a « adhérence » à la décision commune.

D'autres chercheurs ont révélé des phénomènes tels que « l'escalade d'engagement » : les gens manifestent une tendance à « s'accrocher » à une décision initiale, même lorsqu'elle est remise en question par les faits ; par exemple, des cadres continueront à investir sur un projet auquel ils ont affecté un premier investissement, en dépit de mauvais résultats ; cette seconde décision est le résultat de la stricte adhérence à la première et non le fruit de la sagesse ; il s'agit « d'une dépense gâchée. »

> *« Tout se passe donc comme si l'individu était placé dans un piège dans lequel la difficulté qu'il éprouve à faire le deuil de ce qu'il a déjà investi en argent ou en temps est accentuée par le sentiment qu'il peut avoir de la proximité du but. »*

« Les gens manifestent une tendance à « s'accrocher » à une décision initiale, même lorsqu'elle est remise en question par les faits. »

Les exemples d'escalade d'engagement ne manquent pas en politique comme dans les affaires militaires. Beaucoup tombent dans ce piège pour une question d'image de ténacité à renvoyer d'eux-mêmes : « Moi, quand j'entreprends quelque chose, je vais jusqu'au bout. » Trop investi pour abandonner. À partir de la connaissance de ces phénomènes, des chercheurs ont conçu des techniques de manipulation, telles celle du *low-ball* (amorçage) fréquemment utilisée aux États-Unis pour la vente des automobiles ; elle consiste à amener un client potentiel à prendre une décision d'achat, soit en lui cachant certains de ses inconvénients, soit en faisant au contraire miroiter des avantages fictifs ; la décision prise, le client aura tendance à ne pas la remettre en question, même lorsqu'il découvrira la réalité. Une autre technique est celle de

« l'engrenage » qui permet d'extorquer à quelqu'un plusieurs décisions successives dont les conséquences sont de plus en plus coûteuses : l'acceptation d'une première requête augmente la probabilité qu'un individu en accepte une seconde, celle-ci augmentant à son tour la probabilité qu'il en accepte une troisième et ainsi de suite.

Avec tout le respect que l'on doit à deux universitaires de renom, l'ouvrage de Joule et Beauvois laisse tout de même un sentiment de malaise. Il invoque les travaux des cognitivistes et les théories de dynamique de groupe, dont le sérieux est largement reconnu, pour justifier et préconiser des « techniques » manipulatrices bien connues et bien peu honnêtes selon nous. Les deux techniques principales présentées dans leur « traité », celles de l'amorçage et de l'engrenage, ne sont rien d'autre que des mensonges que s'autorisent certains vendeurs peu scrupuleux. Il n'est pas nécessaire de lire les manuels de management pour maîtriser ces techniques de « prise de tête », largement répandues chez le commun des mortels. L'étiquette est séduisante, mais le contenu de la bouteille l'est nettement moins. On ne doit pas accepter que l'apport considérable des cognitivistes pour la compréhension des processus d'apprentissage soit ainsi détourné pour justifier des techniques de vente les plus primitives et les plus dépassées. L'enseignement de Lewin a débouché au niveau international, sur de nouveaux concepts d'auto-formation des comportements bien plus honnêtes, plus significatifs et plus profonds, qui seront présentés dans la troisième partie. Mais il nous semble nécessaire que le lecteur se forge sa propre opinion et

> ***« L'engagement dans un acte modifie l'organisation de la mémoire et que, une fois réalisé, l'acte va constituer un nouvel élément de la mémoire. »***

qu'il soit par conséquent informé des différentes approches en présence.

Parmi les théories invoquées par Joule et Beauvois, on trouve celle de E.A. Kiesler et S.B Kiesler[5] sur « la psychologie de l'engagement », définie comme le lien qui existe entre l'individu et ses actes ; cette théorie repose sur deux postulats : premièrement, seuls les actes nous engagent (nous ne sommes pas engagés par nos idées ou par nos sentiments, mais par nos conduites effectives) ; deuxièmement, nous sommes engagés à des degrés divers par nos actes (pas de loi du tout ou rien ; réactions suivant les circonstances). Kiesler et Kiesler définissent la conformité comme « changement » de comportement ou de croyance dont l'origine serait une pression, véritable ou imaginée, du groupe. Une partie de cette conformité se traduit par l'acquiescement que l'on observe lorsque les comportements s'alignent sur les normes du groupe. Un autre aspect concerne la conviction intime. Dans ce cas, l'individu ne change pas seulement son comportement mais ses attitudes et ses valeurs. La conviction intime va plus loin car la norme est alors intériorisée et les valeurs du groupe deviennent les valeurs de la personne.[6] La psychologie sociale cognitive, science très récente, suppose, à la suite des Kiesler, que l'engagement dans un acte modifie l'organisation de la mémoire et que, une fois réalisé, l'acte va constituer un nouvel élément de la mémoire, modifiant les relations existant entre les concepts pour les réorganiser autour de lui ; un tel processus de restructuration cognitive pourrait ne pas se produire chez les individus qui ne se sont pas engagés. Une autre hypothèse sup-

5. *Conformity,* E.A. Kiesler et S.B. Kiesler, Reading, Addison Wesley, 1969.

6. Jean-Pierre Gruère, in *Management, aspects humains et organisationnels.*

pose que l'acte, sans modifier automatiquement l'organisation de la mémoire, modifie l'accessibilité des éléments cognitifs qui lui sont associés ; la personne engagée trouvera facilement les informations, savoirs et opinions en rapport avec sa conduite. Ces théories récentes apportent de l'eau au moulin de l'apprentissage par l'expérience et démodent les approches purement théoriques.

Le point de vue des syndicats

Souvent, nos interlocuteurs dans les entreprises invoquent la résistance des syndicats pour justifier leur hésitation à passer à l'acte, à engager franchement une réflexion-action sur les attitudes liées au travail. J'ai toujours soupçonné qu'il s'agissait davantage d'un alibi plutôt que d'une réalité. En se plaçant du point de vue des salariés, comment ne pas voir une opportunité à saisir ? Si la logique de compétitivité et de profit fait appel à la créativité et à la responsabilité des travailleurs, ne serait-ce pas une circonstance favorable pour négocier un accord gagnant-gagnant ? Il y a une dizaine d'années, le secrétaire général du syndicat CFDT- cadres était agacé par le battage médiatique autour de nos séminaires, par nos propositions aux équipes d'encadrement d'inventer une autre manière de fonctionner à l'occasion de situations de défis dans la nature. Ses collaborateurs lui ont dit : « Il ne faut pas juger trop vite ; invite Kerjean à déjeuner et tu te formeras ta propre opinion. » Ce qu'il fit. Au fil de notre discussion, Daniel Croquette se rendit compte que les sources de notre pédagogie active étaient les mêmes que celles de la tradition très CFDT de l'éducation

« Si la logique de compétitivité et de profit fait appel à la créativité et à la responsabilité des travailleurs, ne serait-ce pas une circonstance favorable pour négocier un accord gagnant-gagnant ? »

populaire chrétienne et sociale, et me sembla ouvert à ce nouveau thème des compétences non techniques ; il me demanda d'écrire dans sa revue.

> « *Tel syndicaliste, tel universitaire ou journaliste s'alarment des possibles atteintes à la vie privée et des risques psychologiques ou physiques, ai-je écrit dans cet article*[7]*. Il convient d'être vigilant dès qu'il s'agit de formation, mais il est paradoxal de vouloir freiner un tel mouvement quand on prétend défendre l'homme contre le capital. Quitte à consacrer l'essentiel de notre activité au travail, est-ce aller trop loin que de faire en sorte que ce temps soit source de satisfaction et de réussite, personnelle et d'équipe ?* »

Ce n'est pas un hasard si je retrouve presque dix ans plus tard Daniel Croquette dans l'équipe dirigeante du CESI, le réputé centre de formation des techniciens et ingénieurs dont les principes pédagogiques rejoignent les nôtres[8].

À la même époque, le bouillant Paul Marchelli, alors président de la Confédération Française de l'Encadrement (CGC), m'était opposé dans l'émission polémique « Duel » sur la cinquième chaîne de télévision ; au début très courtois, il profita de la dernière minute de l'émission pour jeter un anathème sur « tous ces stages extrêmes », et demanda à tous les cadres de ne pas y participer. Il était évident qu'il n'était pas prêt à admettre que les cadres changent de cette manière de mentalités et de comportements. Pourtant, dans son livre qu'il m'envoya après ce « duel »[9], il écrit :

7. « Stages extrêmes : Traumaturge », Alain Kerjean, *Revue Cadres CFDT*, n° 345, mars 1991.

8. Daniel Croquette est également président de l'Association française pour l'expansion par la formation (AFREF).

9. *Les Aventuriers de l'an 2000*, Paul Marchelli, J.-Cl. Lattès, 1986.

« Nous avons à rattraper un retard relationnel pour consacrer le lien réel qui existe entre les salariés et leurs entreprises. »

Il cite le général de Gaulle qui proposa en 1967 que,

« Dans les entreprises, la participation directe aux résultats du capital et aux responsabilités devienne une des données de base de l'économie française. »

Marchelli invite à un « dialogue social », à un « nouveau partenariat », bien loin de l'archaïque opposition patronat-syndicats.

« L'esprit d'entreprise, l'innovation, la productivité et le bien-être ne résultent pas de mécaniques froides, de plans prévisionnels ou d'études prospectives, mais de l'aventure humaine, de nos efforts et de nos comportements. »

Bien que le passage soit difficile entre le discours et les solutions concrètes pour développer ces nouveaux comportements, les cadres étaient dès le début de cette évolution conscients qu'ils fallait inventer de nouveaux modes de fonctionnement dans ces « communautés de travail » que sont les entreprises. L'idée a fait son chemin en dix ans, au point que même la CGT est en train de se positionner dans ce débat.
Serge Leroux, qui dirige au sein de ce syndicat l'ISERES (Institut Syndical d'Études et de Recherches Économiques et Sociales), prépare un colloque sur le thème « qualifications et compétences. »

“Ce n'est pas parce que les entreprises ont inauguré ce thème que l'on ne peut pas en faire un nouveau terrain pour l'action syndicale.”

« Ce n'est pas parce que les entreprises ont inauguré ce thème, me dit-il, que l'on ne peut pas en faire un nou-

veau terrain pour l'action syndicale. On est en pleine schizophrénie : d'un côté on défend les acquis, et de l'autre on s'intéresse à ce nouveau domaine. »

D'abord pousser la réflexion, puis décider une éventuelle médiatisation par des colloques et des publications. Ce travail a déjà été accompli par la CGT suivant ce même processus pour la construction européenne et la transformation des conditions de travail, avec le télé-travail par exemple, très symbolique des transformations en cours.

« Mai 68, avec le désir de considération personnelle et d'individualisme, a été une rupture, poursuit Serge Leroux. Cela a ouvert des champs de liberté. Dans un univers pluraliste, l'individu a des possibilités de choix pour consommer, mais aussi dans sa vie sociale ; on ne peut donc plus le traiter de la même façon. Dans les années 70 et 80, les entreprises, très hiérarchisées, niaient ce pluralisme, malgré le niveau culturel plus élevé de ses employés et une pression libertaire. L'évolution technologique et la création de nouveaux biens a transformé l'activité des entreprises en lui imposant vitesse et concurrence accrues. C'est comme le Tour de France : lorsque le premier est très bon ou se dope, les coureurs derrière doivent se doper ou être très bons. Les nouveaux modèles d'organisation doivent intégrer la contrainte de la liberté. Les autres modèles deviennent hors norme. Comme la vie politique, avec un haut niveau d'abstention aux élections européennes de juin 99, le système politique des organisations est mis en cause. Pour une nouvelle génération de salariés, une structure de type militaire est insupportable. Dans les années 90, les gens sont mieux formés et plus libertaires, même si l'on assiste à un phénomène d'uniformisation. Des solidarités « tribales » entre copains se renforcent et

s'opposent à la constitution autoritaire d'équipes de travail. L'autorité du « grand chef » remplace celle des « petits chefs », mais elle reste aux yeux des salariés aussi illégitime. Dans son objectif de fidélisation du client et de relation one to one *avec lui, l'entreprise valorise les salariés en les transformant en « professions libérales », mais les critères de sélection de ces salariés de changent pas. On leur accorde une liberté factice. Les employeurs font entrer à leur insu des standards professionnels générant entre eux une concurrence. Si un employé n'est pas dans la norme, il y a sanction. On est loin de la coopération affichée comme la nouvelle valeur. La différence est évidente entre les injonctions-consignes et la valorisation des aspirations des travailleurs. Vouloir que l'entreprise réussisse ce n'est pas faire ce que l'entreprise demande. Il est révélateur qu'un salarié dit « nous » en parlant de son entreprise à l'extérieur de celle-ci, et « ils » lorsqu'il en parle à ses collègues de travail. Prendre en compte les aspirations des gens est un mythe. »*

« Le discours des entreprises fait penser au Canada Dry : on donne l'impression de prendre en compte les aspirations universalistes, mais on ne fait rien dans la réalité. »

Une question me brûle les lèvres :
Ne pensez-vous pas que pourtant les intérêts des employeurs et ceux des salariés sont pour une fois compatibles ?

– *Ils sont en effet compatibles selon nous, mais le discours des entreprises fait penser au Canada Dry : on donne l'impression de prendre en compte les aspirations universalistes, mais on ne fait rien dans la réalité. Avec les quarante membres de mon équipe, je me considère comme un chef d'entreprise. Ils sont jeunes, et je n'ai pas trop de mal à instaurer un esprit de coopération et d'autonomie. Lorsque j'étais inspecteur des impôts dans les années 70, j'avais établi un système autogestionnaire dans un environnement qui était*

resté contraignant. J'ai obtenu ainsi une meilleure productivité, et du temps pour me consacrer à mon engagement politique et syndical… »

Le choix réaliste de l'émancipation

En conclusion, on peut légitimement considérer qu'une action sur les comportements en entreprise n'a aucune raison d'être une manipulation des cadres et des employés, pas plus que tout autre action de management. Dès lors que l'on reste fermement et délibérément dans le champ du développement professionnel, et non du développement personnel, que l'on ne tombe pas dans les pièges du déterminisme, des typologies, du conditionnement et des basses techniques de manipulation, il n'y a aucune raison de se sentir coupable de défendre l'ordre social existant ou une idéologie suspecte. C'est plutôt le sentiment inverse qui doit animer le manager réformateur : le sentiment de servir la belle cause de l'accomplissement personnel en tant que facteur de performance et de compétitivité, et de favoriser l'émancipation plutôt que la dépendance. On ne le répétera jamais assez : pour la première fois dans l'histoire des économies modernes, l'intérêt du profit des organisations (et de leurs actionnaires) et l'intérêt des salariés se rejoignent. Alors hésiter à s'engager sur cette voie, c'est démontrer son manque de confiance dans les possibilités des hommes et des femmes qui, à tous les niveaux, font le capital « immatériel » de l'entreprise. La véritable manipulation serait de prétendre apporter aux organisations et aux équipes qui la composent une vérité, un modèle de management des comportements « prêt-à-porter », un savoir à reproduire. En cette matière, ce serait une imposture, car il n'existe pas de solution toute faite ; il appartient à chaque organisation d'inventer sa culture, ses comportements professionnels. Il nous reste pour cela à mieux comprendre les rapports humains au sein d'une entreprise, et d'éviter un dernier

« Pour la première fois dans l'histoire des économies modernes, l'intérêt du profit des organisations (et de leurs actionnaires) et l'intérêt des salariés se rejoignent. Alors hésiter à s'engager sur cette voie, c'est démontrer son manque de confiance dans les possibilités des hommes et des femmes qui, à tous les niveaux, font le capital « immatériel » de l'entreprise. »

Il appartient à chaque organisation d'inventer sa culture, ses comportements professionnels.

piège : celui d'imposer d'en haut une culture rationnellement pensée, mais inapplicable si l'on ne part pas de la réalité des attentes, croyances et modes de fonctionnement des gens. C'est à partir de leurs réactions à une proposition de changement des comportements, et par un jeu d'essai-erreur, que le management pourra, par un mécanisme fécond de décantation, faire ressortir la culture la plus réaliste qui reflétera le mieux les membres de l'organisation.

Chapitre 10

Bâtir une stratégie d'apprentissage collectif

J'ai consacré plusieurs années de ma vie à partager, pour les raconter et m'en inspirer, les aventures de quelques hommes d'exception. Les deux premiers étaient parmi les plus grands explorateurs du XIX[e] siècle ; j'ai suivi leurs traces sur les lieux de leurs exploits ; le troisième est contemporain, et je l'ai accompagné plusieurs fois dans ses pérégrinations en territoire yanomami. Leur dénominateur commun est d'être « sorti du cadre » de la routine, de la norme, d'une vie prédéterminée. Le jeune baron Alexandre de Humboldt est mû par un sentiment de profonde incompatibilité avec la rigidité de l'aristocratie prussienne et part explorer pendant cinq ans, avec son compagnon Aimé Bonpland, « l'Amérique équinoxiale » ; l'apprenti cordonnier René Caillié recherche dans la découverte de Tombouctou la gloire qui vengera son père, boulanger injustement condamné au bagne de Rochefort ; le jeune ouvrier Jacques Lizot découvre « l'Autre » en Algérie et devient ethnologue pour répondre à une nécessité personnelle et partager pendant vingt trois ans la vie des Indiens Yanomami du Haut-Orénoque. Le moteur de l'action, pour eux comme pour bien d'autres, est une affirmation permanente de différence. Une différence, quelle qu'elle soit, prédispose à l'innovation et à l'action. Encore faut-il être conscient de ce caractère unique en nous pour en faire une force de changement.

« Une différence, quelle qu'elle soit, prédispose à l'innovation et à l'action. Encore faut-il être conscient de ce caractère unique en nous pour en faire une force de changement. »

« Avez-vous jamais eu l'impression d'être une licorne égarée parmi les moutons ? » interroge Lawrence d'Arabie. « Tous les hommes rêvent, mais pas également », écrit-il dans une partie supprimée de l'introduction aux Sept piliers de la sagesse*. « Ceux qui rêvent la*

nuit dans les replis poussiéreux de leurs pensées s'éveillent le jour et rêvent que c'était vanité : mais les rêveurs de jour sont des hommes dangereux, car ils peuvent agir leur rêve avec les yeux ouverts, pour le rendre possible. »

Ce qui les poussent à vivre autrement, c'est aussi la fraternité dans l'action, le besoin d'une victoire commune comme André Malraux le fait dire à l'un de ses personnages dans *L'Espoir* :

« Les hommes unis par l'espoir et par l'action accèdent, comme les hommes unis par l'amour, à des domaines auxquels ils n'accéderaient pas seuls. »

Toute proportion gardée, j'ai voulu moi aussi « dépasser les bornes » d'une carrière de fonctionnaire toute tracée dans la tradition familiale, et vivre mes rêves. J'y ai trouvé le moyen d'aider les autres à se découvrir eux-mêmes et à changer de l'intérieur nos organisations trop rigides, parce que les temps l'exigent. J'y ai surtout découvert qu'il était illusoire de vouloir « corriger » des mentalités et des comportements par des techniques, des recettes, des enseignements, des procédures. En même temps qu'une action sur les structures, il faut modifier notre « carte mentale », notre manière de voir la réalité qui détermine notre caractère et nos comportements.

« En même temps qu'une action sur les structures, il faut modifier notre « carte mentale », notre manière de voir la réalité qui détermine notre caractère et nos comportements. »

« Nul ne peut forcer quelqu'un à changer, disait Marilyn Ferguson. Chacun d'entre nous garde sa propre porte du changement, qui ne s'ouvre que de l'intérieur. Impossible d'ouvrir cette porte pour un autre, que ce soit par des discussions ou par un appel aux sentiments. »

La partie visible de l'iceberg est le niveau formel, les aspects ouverts. La partie invisible de l'iceberg est le niveau informel : le pouvoir, le leadership informel, les tabous, les questions sous-jacentes.

Les injonctions et les incantations ne sont plus de mise dans les entreprises. À ce stade de notre exploration de la planète comportementale, nous arrivons, à la moitié de cet essai, à l'action ; ce qui le rend original car, dans l'immense majorité des ouvrages de management, la partie « y a ka » occupe 90 % de l'espace, et la partie « comment » est souvent bâclée en quelques pages imprécises et décalées par rapport aux ambitions affichées ; c'est qu'en France on est plus à l'aise dans la théorie que dans la pratique, et que les penseurs et les praticiens ne sont pas en général les mêmes personnes. Nous ne passerons pas en revue les mille manières de construire une stratégie de changement comportemental, et nous n'infligerons pas non plus la stratification de toutes les théories, pour lesquelles on se reportera aux manuels. Allons à l'essentiel, c'est-à-dire à la manière d'élaborer une stratégie répondant à la réalité et aux choix présentés dans les chapitres précédents. Et, d'abord, sachons agir au niveau qui convient pour avoir quelque chance de faire bouger le mode de fonctionnement de nos organisations.

Le degré de profondeur

« L'essentiel est invisible pour les yeux ». Cela est particulièrement vrai dans une organisation. La partie visible de l'iceberg est le niveau formel, les aspects ouverts : la structure, avec son système d'information, ses règles, buts, procédures de travail et outils de planification ; les ressources, avec le savoir-faire, l'infrastructure, le personnel et les finances. La partie invisible de l'iceberg est le niveau informel : le pouvoir, le leadership informel, les tabous, les questions sous-

jacentes, les normes de groupe, les relations personnelles, les valeurs et les sentiments.

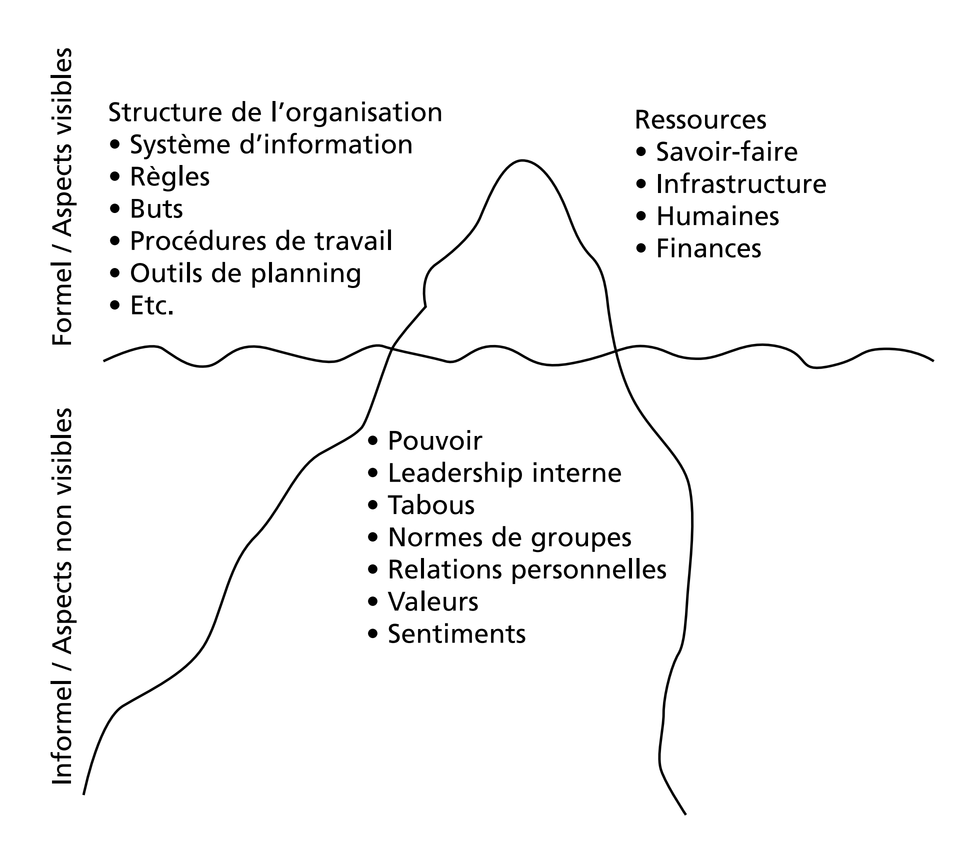


Figure 1 – L'iceberg des organisations

Il en est de même pour les membres de l'organisation, comparables à la peau de l'organisme humain[1]. Le niveau visible est la « trame » protectrice de la peau, tournée vers l'extérieur : c'est la dimension technique de l'activité humaine, le projet intellectuellement pensé, le « vouloir ensemble », le partage d'objectifs, de règles, de méthodes, de tâches. Le niveau invisible est la « chair » de la peau, tournée vers l'intérieur : c'est la dimension fantasmatique et imaginaire de l'ac-

1. Charrier et Kouliche, page 93.

tivité humaine, le projet affectivement ressenti, le « sentir ensemble », le partage d'un imaginaire commun, de symboles. Dans le niveau visible, rationnel, le groupe trouve sa « cohérence », et dans le niveau invisible, irrationnel, le groupe trouve sa « cohésion. » Un groupe « trame sans chair » n'a aucune vie affective et imaginaire, et n'a d'autre projet que la mission définie par sa place dans l'organigramme, crispé sur ses prérogatives réglementaires. Un groupe « chair sans trame », est introverti, fusionnel, consommateur d'illusions et de rituels, mais ayant perdu toute opérationnalité. On reconnaîtra dans le premier cas les organisations bureaucratiques publiques ou privées, cohérentes sans cohésion, réduites à leur fonction d'aménagements fonctionnels, dérivant vers la tracasserie administrative et finalement le désordre. Dans le second cas les organisations « clubs de vacances », cohésives sans cohérence, composées de groupes fusionnels n'ayant d'autre opérationnalité que de se reproduire, et finalement dérivant vers les luttes de clans et les exclusions.

Partant de l'idée selon laquelle l'efficacité humaine repose sur des principes, des lois naturelles tout aussi vraies et immuables que les lois de la gravité, certains auteurs préconisent d'agir directement sur le niveau visible des comportements, avec des techniques et des typologies ; d'autres, comme Stephen Covey, sont convaincus que la porte du changement comportemental s'ouvre de l'intérieur, et qu'il faut agir au niveau invisible de l'iceberg.

> *« Tenter de modifier extérieurement un point de vue ou un comportement reste d'une efficacité très limitée si nous n'observons pas d'abord les paradigmes sur lesquels reposent ce point de vue ou ce comportement. Leur influence sur nos relations avec les autres est très forte », écrit-il dans Les Sept Habitudes.*

“ *Tenter de modifier extérieurement un point de vue ou un comportement reste d'une efficacité très limitée si nous n'observons pas d'abord les paradigmes sur lesquels reposent ce point de vue ou ce comportement.* ”

Le mot « paradigme » s'emploie en psychologie comme synonyme de modèle conceptuel, théorie, mode de perception, hypothèse ou cadre de référence. Dans son sens le plus général, il désigne notre « carte mentale », la façon dont nous voyons le monde, dont nous le comprenons. Mais, redisons-le, la carte n'est pas le territoire. Chacun a la sienne et voit par conséquent la réalité d'une manière différente. En plaçant le soleil au centre de l'univers, Copernic opéra un changement de paradigme ; soudain, tout prenait une autre dimension. Nous avons vu le changement qu'apporta en Europe occidentale la Réforme protestante : la société de confiance a été un changement de paradigme qui libéra la créativité des entreprenants. Le passage du droit divin des rois à la démocratie eut un effet comparable. Un paradigme ferait-il partie de cette vision déterministe des comportements contre laquelle nous avons alerté le lecteur ? S'agirait-il d'une programmation qu'il serait possible de déceler chez les employés pour prédire leurs attitudes en toutes circonstances ? L'on pourrait répondre à ces questions tout à la fois positivement et négativement. Oui, il est possible et même recommandé de s'intéresser dans un cadre professionnel à la « carte mentale » des membres d'une organisation, mais non pas pour prétendre classer chacun dans un type de vision du monde

afin d'en déduire des comportements futurs. S'il cela était possible, ce serait un monde à la George Orwell. Les instruments psychanalytiques existent pour sonder l'inconscient, mais c'est n'est en aucun cas le rôle de l'entreprise. Il s'agit d'une prise de conscience personnelle, intime, et l'organisation ne peut que créer les circonstances de ce travail sur soi afin que chacun puisse adapter sa « carte » au territoire, c'est-à-dire à la réalité nouvelle de l'entreprise. Ce travail s'effectue beaucoup mieux en groupe restreint grâce à l'effet miroir. En réalité, l'on pourrait dire que le paradigme peut être le résultat d'un conditionnement aussi bien que la libre application de principes personnels.

> *« Travailler sur ses idées et comportements suffit à réaliser de petits changements dans notre vie. Mais si l'on vise des changements plus importants, il nous faut travailler sur notre vision du monde et sur notre " carte mentale ". »*

« *C'est dans le processus fondamental de confrontation aux problèmes et de leur résolution, que la vie trouve sa signification.* »

Il en est de même dans les entreprises. Une crise, une rupture brutale provoquent spontanément de tels changements lorsque les événements nous apparaissent soudain sous un éclairage nouveau. C'est l'un des postulats de la formation expérientielle, qui crée dans une séquence de formation des défis dans le but de sortir du cadre de la routine et de changer de carte mentale. Le psychiatre américain Scott Peck nous donne un intéressant exemple de construction d'un paradigme au début de la vie de chacun d'entre nous. Dans *Le Chemin le moins* fréquenté[2], il affirme que c'est dans le processus fondamental de confrontation aux problèmes et de leur résolution, que la vie trouve

2. *Le Chemin le moins fréquenté*, Scott PECK, Laffont, 1987.

sa signification. Lorsque nous voulons encourager le développement de l'esprit humain, nous mettons au défi la capacité qu'a l'homme à résoudre des problèmes. L'affection que ses parents savent lui exprimer donne à l'enfant un sentiment de confiance et de sécurité qui sont les premières conditions pour affronter les difficultés de la vie. C'est une force intérieure qui permet de résoudre les problèmes sans reporter la faute sur quelqu'un d'autre ou sur quelque chose d'extérieur. C'est une force qui permet de retarder la satisfaction de la réussite, à la clé d'un effort et d'une douleur. C'est ce que j'appelle l'effet cataplasme à la moutarde : cela fait mal sur le moment, mais l'apaisement délicieux et progressif de la démangeaison annonce la guérison. C'est seulement quand l'enfant est capable d'affronter les épreuves qu'il peut effectuer le grand saut vers l'inconnu, vers l'âge adulte et vers l'autonomie.

L'entreprise peut s'inspirer de ce processus initiatique de l'adolescence pour faire évoluer son mode de fonctionnement. En donnant sincèrement de la confiance à son équipe, en lui donnant des occasions de tester ses talents par un jeu d'essai-erreur, le manager ne fait rien d'autre que lui proposer de se forger un autre paradigme. Les mentalités et les comportements induits par cette « carte mentale » de la confiance et de la reconnaissance des talents seront bien différentes.

Cette action en profondeur sur les représentations de la réalité demande du temps et des efforts, c'est pourquoi il faut se méfier de tous ces séminaires intitulés

“ En donnant sincèrement de la confiance à son équipe, en lui donnant des occasions de tester ses talents par un jeu d'essai-erreur, le manager ne fait rien d'autre que lui proposer de se forger un autre paradigme. ”

> *Le principe d'évolution s'applique aux relations humaines comme au domaine de la physique. Nous avons tendance à prendre des raccourcis, espérant passer outre quelques étapes vitales pour nous épargner temps et efforts.*

« comment communiquer en dix leçons », « la cohésion d'équipe facile », ou « devenez rapidement un leader efficace. » Le principe d'évolution s'applique aux relations humaines comme au domaine de la physique. Nous avons tendance à prendre des raccourcis, espérant passer outre quelques étapes vitales pour nous épargner temps et efforts. Qui n'a pas observé ces dirigeants qui essaient de s'acheter une « culture d'entreprise » en prononçant de beaux discours, en imprimant sur papier glacé de séduisantes visions du futur, en s'entraînant à sourire et à mieux communiquer ? Ces « aspirines sociales » ont bien peu de chance de changer le moral des employés et le service aux clients. Ils ne sont même pas conscients du climat de méfiance que produisent ces manipulations.
Pour ouvrir la porte du changement, Stephen Covey propose sept nouvelles habitudes à acquérir, en commençant par des « victoires intérieures » (l'indépendance), pour progresser vers des « victoires publiques » (l'interdépendance).

Les « victoires intérieures » sont :

1. **Être proactif**, c'est-à-dire être acteur de sa vie. La caractéristique de l'homme par rapport aux animaux est la conscience de soi, l'aptitude à évaluer son vécu comme celui des autres et à en tirer des enseignements. Grâce à elle, nous pouvons voir si nos paradigmes reposent sur de vrais principes ou s'ils sont le résultat de conditionnements. L'homme a le pouvoir de choisir une réponse aux situations les plus contraignantes. Dans une entreprise, une direction proactive doit constamment surveiller les

changements et avoir des idées claires sur ses valeurs. Si le mode de fonctionnement ne permet pas d'agir de manière proactive, il devient essentiel de changer de paradigme pour recréer un nouvel axe.

2. **Être auto-déterminé**, c'est-à-dire être son propre leader. Être acteur de sa vie permet de gravir efficacement les échelons d'une échelle (la solution à un problème) ; être auto-déterminé, c'est décider du meilleur endroit où poser l'échelle. Pour cela, il faut mieux utiliser notre hémisphère droit où réside l'intuition et la créativité, et pratiquer la visualisation : savoir anticiper le résultat de nos actions, imaginer les étapes qu'il faudra franchir pour parvenir au but, avoir une vision d'ensemble du problème.

3. **Gérer les priorités**, c'est-à-dire disposer d'intégrité et de volonté pour subordonner ses sentiments, ses impulsions et ses humeurs à ces valeurs.

Les « victoires publiques » sont :

4. **Penser gagnant-gagnant**, c'est pratiquer la coopération, comme nous l'avons déjà vu.

5. **Comprendre avant d'être compris**, c'est-à-dire avoir l'humilité de ne pas imposer ses solutions aux autres. Combien de consultants en entreprises plaquent des solutions toutes faites sur n'importe quelle réalité ? C'est comme si un ophtalmologiste donnait ses lunettes au client car elles lui ont rendu de grands services. L'humilité permet d'écouter les

« C'est comme si un ophtalmologiste donnait ses lunettes au client car elles lui ont rendu de grands services. »

La plupart des gens parlent avant d'écouter, raisonnent avant de percevoir les émotions, jugent avant d'avoir compris.

autres au lieu de leur imposer conseils et morales. L'empathie est l'attitude la plus précieuse ; elle permet de s'identifier à son interlocuteur pour le comprendre. Certains disent que c'est la première des qualités d'un cadre car elle permet de donner et de recevoir du *feed-back,* si nécessaire dans les entreprises.. Mais il faut du caractère, et donc de la confiance en soi, pour avoir cette attitude. La plupart des gens parlent avant d'écouter, raisonnent avant de percevoir les émotions, jugent avant d'avoir compris.

6. **Profiter de la synergie**. C'est l'idée selon laquelle les rapports entre deux parties constituent en eux-mêmes une troisième partie, plus puissante : la combinaison des possibilités aboutit à un résultat plus grand que la somme arithmétique de ces possibilités. Ce concept repose sur le respect de nos différences, et sur une force de caractère, un esprit ouvert et aventurier. Covey cite l'exemple d'une commission officielle chargée de résoudre un problème grave ; malgré la pression médiatique, elle a d'abord pris le temps de créer un climat d'écoute et d'acceptation mutuelle, avant d'agir.

7. **Le renouvellement** : Comme un individu, l'entreprise a besoin de se renouveler sous tous ses aspects. Ce processus est la clé du mouvement américain de la qualité totale et de la réussite économique du Japon. Pour cela, elle doit réaliser un équilibre entre ses dimensions physique (les termes économiques), intellectuelle et psychologique (la reconnaissance,

le développement des talents), socio-émotionnelle (les rapports humains) et spirituelle (sa raison d'être, son intégrité).

Le sociologue Michel Crozier ne dit pas autre chose quand il affirme que, dans les entreprises, ce ne sont pas les règles qu'il faut changer, mais la nature même du jeu. Les gens sont plus ouverts au changement que ce que l'on a tendance à croire. La plupart sont prêts à changer d'habitudes, mais ils perçoivent très précisément les risques auxquels ces changements les exposent. Ce n'est donc pas par manque d'information, ou en raison de l'inertie ou de « l'irrationalité » des salariés qu'une réforme échoue, mais par leur manque d'intérêt d'entrer dans un nouveau jeu et par des mécanismes de défense mis en place lorsqu'ils se sentent menacés.

« Ce n'est donc pas par manque d'information, ou en raison de l'inertie ou de « l'irrationalité » des salariés qu'une réforme échoue, mais par leur manque d'intérêt d'entrer dans un nouveau jeu et par des mécanismes de défense mis en place lorsqu'ils se sentent menacés. »

L'approche sociologique

Crozier montre que les difficultés de fonctionnement des organisations ne sont pas seulement « des erreurs » qu'il suffirait de corriger ou des « retards », comme les voient les « fonctionnalistes » américains, mais qu'elles sont d'abord la manifestation de contradictions de ces systèmes. Selon le sociologue, des organisations bloquées, comme la société française, ne peuvent intégrer le changement qu'à l'occasion de crises, mais il s'agit d'un simulacre de changement sans modifier le fonctionnement en profondeur[3]. Dans *L'Acteur et le système*, Crozier et Friedberg conçoivent le changement comme un phénomène systémique, c'est-à-dire contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique. Ils insistent sur le fait que

3. Jack Jabes, in *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF.

Avant de parler de changement, il est nécessaire d'analyser le système auquel il se rapporte.

le changement est avant tout la transformation d'un système d'action : Ce n'est pas en changeant la structure, les techniques ou les méthodes que cette transformation s'opère, mais à travers un jeu d'action-réaction, de négociation et de coopération. Les ressources et capacités sont alors mobilisées pour la mise en place de nouveaux jeux humains, et non mécaniques. C'est la dimension fondamentale de l'apprentissage par tous les acteurs de l'organisation de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles « capacités collectives. » Les auteurs s'appuient, comme nous-mêmes dans le chapitre 4, sur l'analyse des grands bouleversements dans la société européenne pour démontrer l'importance des mentalités et des comportements dans le processus de changement. Georges Duby montre que c'est à partir de la mutation des modes de rapports humains et de modes de raisonnement, passant du modèle de l'offrande et du pillage au modèle du contrat et du calcul, que la paysannerie occidentale du haut Moyen Âge a pu poursuivre un développement accéléré. La démarche sociologique de l'intervention sur le changement insiste sur trois points :

1. **Priorité à la connaissance** : la complexité des problèmes et interactions est telle qu'avant de parler de changement, il est nécessaire d'analyser le système auquel il se rapporte, au moyen d'interviews et de questionnaires.

2. **Action convergente sur les hommes et sur les structures** : à la fois la formation technique et humaine, et des modèles rationnels.

3. **Négociation implicite** : le réformateur propose un changement des régulations qui permettra de nouveaux jeux ; les intéressés se saisissent de ces « opportunités » mais en les transformant dans leur propre perspective ; le réformateur adapte et précise ses propositions, et ainsi de suite. Le changement ne peut se faire contre ses acteurs.

Crozier invite les managers à ne pas concevoir leur stratégie de changement dans l'abstrait, à partir d'une rationalité *a priori*, fût-elle systémique.
Il faut surtout retenir de l'approche sociologique l'importance de l'analyse des phénomènes de pouvoir et du fonctionnement humain en général, avant la mise en œuvre d'une action de changement. Partir de la réalité, prendre conscience de son mode de fonctionnement aux trois niveaux de l'individu, du groupe et de l'organisation, avec ses points forts et ses points de travail, voilà la première étape *diagnostic* d'une stratégie comportementale. Une entreprise est une construction sociale dont les membres ont appris à gérer, domestiquer, au lieu de les étouffer, les conflits, tensions et phénomènes de pouvoir. L'analyse culturelle permet de comprendre l'utilisation par les acteurs des potentialités et opportunités d'une situation et la structuration des problèmes qui en résultent. On ne peut donc pas se contenter d'une analyse au niveau des individus, comme on le fait trop souvent dans les entreprises.

« ***Il faut surtout retenir de l'approche sociologique l'importance de l'analyse des phénomènes de pouvoir et du fonctionnement humain en général, avant la mise en œuvre d'une action de changement.*** »

Le second enseignement de l'approche sociologique est la rupture avec toute vision déterministe de la conduite humaine ; celle-ci est à voir comme un choix

Le second enseignement de l'approche sociologique est la rupture avec toute vision déterministe de la conduite humaine.

et non comme la réponse prévisible et inéluctable d'un « type » de personnalité à un stimulus. Au contraire, c'est à travers l'action et l'expérience, analysées comme une suite de résolutions de problèmes, que s'opèrent l'acquisition et le développement de nouvelles capacités relationnelles. Ce processus d'apprentissage est indissociable de la structure à l'intérieur de laquelle il doit se déployer. L'acteur et le système se conditionnent mutuellement en permanence. Les comportements ne sont pas de simples éléments de notre psychologie ou de notre personnalité. Les responsables doivent aider ceux qui dépendent d'eux à découvrir les contradictions entre valeurs et finalités et à les résoudre. Ni l'analyse, ni l'idéologie ne leur permettra de faire le meilleur choix. Seul l'acteur peut découvrir par essai-erreur un arbitrage de finalités satisfaisant ; c'est sa première responsabilité.

Dans cette étape de *diagnostic* de la réalité de l'entreprise, il est utile de comprendre les rapports humains, mais pour agir ensuite dans une perspective globale, sans tomber dans le travers du tout *leadership*, du tout *coaching* ou de tout autre élément fragmentaire, et sans s'imaginer qu'il est nécessaire d'être savant et de tout savoir sur ces théories. Cela est difficile à admettre pour des universitaires coupés du terrain, mais c'est évident pour des entrepreneurs : à chacun de bâtir son modèle. Nous survolerons ici les principales théories, en invitant le lecteur à se reporter aux ouvrages de management s'il souhaite approfondir certains thèmes, notamment à l'ouvrage déjà cité *Management, aspects humains et organisationnels.*[4]

4. Ouvrage collectif, collection Fondamental, Éditions PUF, 1991.

La plupart des auteurs regroupent les théories comportementales en quatre niveaux : individu, groupe, pouvoir et organisation.

Les comportements individuels

Au niveau individuel, nous avons déjà abordé la théorie du *locus de contrôle*, les systèmes de perception, et le biais de complaisance qui consiste à attribuer nos succès à nous-même et nos échecs à l'extérieur. Suivant la **théorie de l'attribution**, les impressions que nous formons nous aident à mieux comprendre les causes du comportement des personnes que nous percevons. Dans nos contacts quotidiens, nous avons tendance à attribuer aux autres des motivations, des attitudes, des dispositions qui nous sont personnelles. Cela nous permet de nous rassurer et de gérer notre vie selon notre logique. D'où ce conseil du cardinal Mazarin à un jeune politicien[5] :

5. *Bréviaire des politiciens*, Cardinal Mazarin, Arlea, 1997.

> *« Ne donne pas l'impression d'avoir l'expérience du vice, et surtout ne réprouve jamais avec trop de violence les vices des autres : on te soupçonnerait des mêmes. »*

> ***« Nous avons tendance à attribuer aux autres des motivations, des attitudes, des dispositions qui nous sont personnelles. »***

Les psychanalystes appellent ce mécanisme inconscient **projection**, qui consiste à attribuer à autrui les sentiments qu'on refuse de reconnaître comme siens. Quelqu'un de profondément agressif aura tendance à juger les autres agressifs. Quel manager n'a-t-il pas vu son rôle compliqué par un collaborateur accusant les autres de malhonnêteté ou de non professionnalisme, avant de se rendre compte que ce collaborateur était lui-même malhonnête et dilettante ? Un autre phénomène parasite notre perception des autres, c'est le

concept du **stéréotype**, défini comme un écran qui s'interpose en fonction de données culturelles ou ethniques. Par exemple, des étudiants américains ont qualifié les Anglais de « conservateurs, intelligents, sportifs, traditionnels et conventionnels », et les Italiens de « passionnés, impulsifs, emportés, artistes et musiciens. » Les stéréotypes s'appliquant aux hommes incluent des traits tels que l'indépendance, la domination, l'activité et la logique et ceux qui concernent les femmes incluent des traits tels que le tact, la connaissance de ses propres émotions et la douceur du caractère. Dans les entreprises, les jugements qui se fondent sur les stéréotypes ont d'évidentes conséquences sur la sélection, l'intégration et la motivation des personnes. Ces jugements stéréotypés s'ancrent si fortement que les « traits » attribués à un collaborateur en fonction de son appartenance culturelle ou ethnique sont difficiles à oublier, même en présence d'informations contradictoires.

« Dans les entreprises, les jugements qui se fondent sur les stéréotypes ont d'évidentes conséquences sur la sélection, l'intégration et la motivation des personnes. »

Dans nos séminaires, nous constatons souvent la surprise d'un patron lorsqu'il découvre chez un collaborateur jugé modeste, placé dans une situation totalement nouvelle, une personnalité forte. Cela démontre qu'il avait en tête une représentation limitative de son employé. La tendance à généraliser perturbe tout autant notre perception. Par exemple, **l'effet de halo** consiste à inférer plusieurs autres traits de personnalité sur la base d'un seul trait de comportement ; quelqu'un qui est perçu comme étant beau peut se voir attribuer plusieurs traits positifs tels que l'intelligence ou la sociabilité. Dire que « l'amour est aveugle », c'est démontrer un autre effet de halo. Un

salarié perçu comme étant honnête peut aussi se voir attribuer sans preuve des traits tels que la confiance, la bonne conscience et la sécurité. Il est important dans la vie professionnelle d'être conscient du fait que nos perceptions ne sont pas uniquement influencées par des facteurs externes. Nos émotions, nos mobiles, nos besoins et nos croyances jouent un rôle décisif dans le processus perceptuel.

« Nos émotions, nos mobiles, nos besoins et nos croyances jouent un rôle décisif dans le processus perceptuel. »

D'autres théories aident à comprendre **les attitudes et les changements d'attitudes**. Les auteurs voient trois composantes essentielles de l'attitude :

- une composante cognitive, qui se réfère à nos croyances et évoque une connaissance, une idée concernant l'objet de l'attitude ;
- une composante affective ou émotionnelle, accompagnée de manifestations de notre organisme (accélération du pouls, assèchement de la gorge, rougissement ou pâleur, larmes de peur ou de joie, etc) ;
- une composante comportementale qui met l'accent sur l'intention d'agir, la mobilisation physique et psychique.

Selon Reich[6], la famille serait à l'origine de l'élaboration de certaines attitudes sociales en réprimant la sexualité infantile. L'anxiété du jeune enfant est engendrée par le refus de sa sexualité et son inhibition. C'est ainsi qu'ultérieurement, une lourde charge d'angoisse se trouvera associée à toute pulsion de vie. Et l'individu traumatisé s'efforcera d'y échapper en se mettant sous la protection d'une autorité : chef, parti, institution.

6. *La Révolution sexuelle*, W. Reich, Plon, 1930.

Autre phénomène qu'il est bon d'avoir en tête, c'est la tendance pour un individu à rechercher les milieux qui lui permettront de conserver et de renforcer des attitudes gratifiantes associées à une situation vécue.

> *« Les attitudes formées à l'occasion de plusieurs expériences antérieures peuvent davantage prédire le comportement que les attitudes non fondées sur l'expérience, observe Jean-Pierre Gruère cité dans l'ouvrage en référence. Moins les gens ont confiance en leurs attitudes et moins on peut relier ces attitudes à leur comportement. Enfin, les gens plus indépendants agissent plus volontiers en fonction de leurs propres attitudes. »*

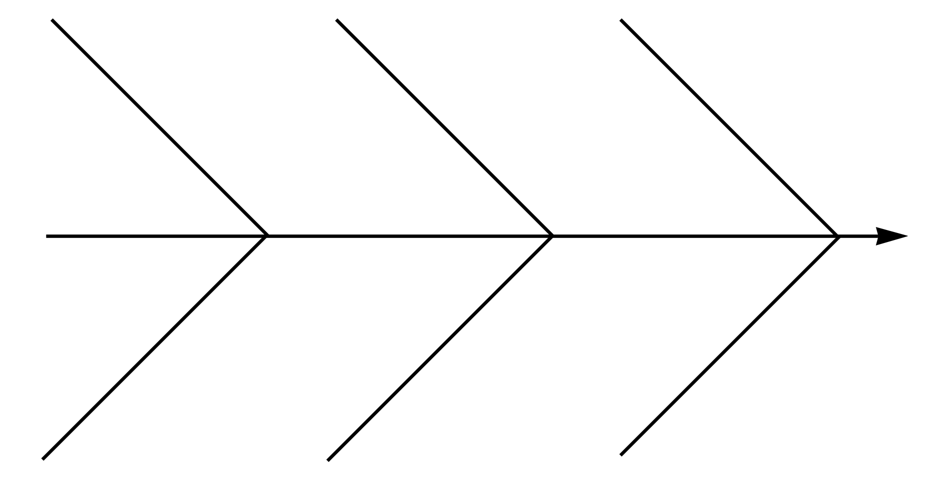
Ce constat relativise la valeur des réponses à un questionnaire, et milite en faveur de mises en situations réelles dans la formation comportementale. Les ethnologues le savent bien, seuls les faits d'observation sont à prendre en compte pour reconstituer le sens des conduites : les discours subjectifs des gens sont moins importants que le fait de les regarder vivre et d'interpréter leurs comportements. Dans les entreprises, il s'agit de créer des occasions permettant une auto-observation des acteurs de l'organisation. C'est par la façon dont chacun perçoit et évalue les résultats de ses actions, y compris les réactions des autres à son égard, qu'un cadre pourra prédire le comportement de ses équipiers à partir de cette attitude. L'attitude est une prédisposition à agir et le comportement verbal ou non verbal est la résultante de l'attitude, mais il ne s'agit pas d'une science exacte ; les responsables du marketing savent bien qu'un comportement d'achat par exemple ne suit pas automatiquement une attitude favorable décelée lors d'une enquête.

« Dans les entreprises, il s'agit de créer des occasions permettant une auto-observation des acteurs de l'organisation. C'est par la façon dont chacun perçoit et évalue les résultats de ses actions, y compris les réactions des autres à son égard, qu'un cadre pourra prédire le comportement de ses équipiers à partir de cette attitude. »

De nombreuses théories se rapportent au changement d'attitude. Les plus influentes, comme la *Gestaltthéorie* ou **la théorie du champ de force** de Kurt Lewin, postulent qu'une situation donnée, en apparence stable, ne serait en fait qu'une situation maintenue en état d'équilibre dans un champ dynamique de forces opposées. Il suffit qu'une ou des forces soient augmentées ou diminuées pour que la situation soit changée de manière plus ou moins forte suivant l'importance des pressions exercées. Ce phénomène est illustré par le schéma de « l'arête de poisson » que chacun peu facilement dessiner pour représenter une situation d'entreprise : la grande arête horizontale (colonne vertébrale du poisson) représente la situation actuelle insatisfaisante, les arêtes du haut sont les forces restrictives ou les freins qui pèsent sur la situation ; les arêtes du bas sont les forces motrices ou les moteurs qui poussent la situation vers le haut.

> ***« Une situation donnée, en apparence stable, ne serait en fait qu'une situation maintenue en état d'équilibre dans un champ dynamique de forces opposées. »***

Forces restrictives et freins qui pèsent sur la situation



Forces motrices ou moteurs qui poussent la situation vers le haut

Figure 2 – Analyse des causes en arête de poisson

La théorie de **la dissonance cognitive**, évoquée plus haut, pousse également au changement : lorsqu'un principe et un acte s'opposent, le sujet est gêné et va chercher à réduire cet écart pour rétablir un accord entre les deux, en modifiant l'un ou l'autre. L'essentiel à retenir de ces théories du changement d'attitude est que le manager réformateur devra agir sur ses trois composantes pour augmenter son impact. Il devra fournir une information correcte (cognitif), aménager des normes et des valeurs favorables et consonantes (affectif), permettre l'expression d'une action compatible avec l'objet du changement (comportement).

De nombreux travaux concernent **la personnalité au travail**. La personnalité est définie comme l'ensemble

des caractéristiques qui définissent une personne et permettent de la distinguer de tout autre être humain. Nous avons suffisamment dénoncé, pour ne pas y revenir, les tentatives de classification des grands types de personnalité, et surtout les tentatives de prédiction d'un comportement en fonction de l'appartenance à un type de personnalité. Des études portant sur les principales sources de productivité ont démontré que c'est l'attention portée aux personnes, bien plus que les conditions de travail, qui a le plus d'impact sur le rendement. Ces recherches aident à comprendre qu'une entreprise peut aussi bien être un lieu d'accomplissement personnel qu'un lieu d'aliénation. Le psychologue américain Carl Rogers estime que cette « attention portée aux autres » se traduit par une attitude d'aide, une empathie consistant à ressentir se que ressent l'autre, sans s'identifier à l'autre. Selon lui, le chemin du développement de l'individu passe par un détachement progressif de forces extérieures à lui qui aliénait son fonctionnement, pour finalement construire un Moi en accord avec son expérience. Non, le manager n'a pas à être un « psy », mais il doit simplement être attentif à ses collaborateurs, les accompagner vers leur indépendance puis leur interdépendance. La construction d'une personne ne se termine pas à l'adolescence ou à la porte de l'entreprise. L'organisation est le lieu où s'inscrit et se poursuit sa quête d'identité, sa recherche d'unité. Ce n'est pas du paternalisme, mais la mise en œuvre d'une relation gagnant-gagnant. L'employé perçoit les objectifs de l'organisation comme un moyen d'atteindre ses propres objectifs et de réaliser ses idéaux personnels.

« Non, le manager n'a pas à être un « psy », mais il doit simplement être attentif à ses collaborateurs, les accompagner vers leur indépendance puis leur interdépendance. »

L'accomplissement personnel est au centre de la question de la motivation.

L'accomplissement personnel est au centre de la question de **la motivation**, très à la mode dans les années 80 et au début des années 90. La psychologie s'est penchée sur « ce qui pousse à agir » dans les entreprises. Des besoins non satisfaits menacent l'équilibre parce qu'ils engendrent des tensions sur « l'arête de poisson. » Les scientifiques ont analysé la manière dont l'individu cherche à rétablir l'équilibre, à se mettre en mouvement pour satisfaire ses besoins. Abraham Maslow (1954) a conçu une pyramide de la hiérarchisation des besoins humains qui a eu son heure de gloire : à la base, les besoins physiologiques, puis les besoins de sécurité, d'appartenance sociale, d'estime, et enfin au sommet le besoin d'actualisation, de réalisation. Tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation. À partir du moment où il est satisfait, c'est le besoin du niveau supérieur qui apparaîtra comme une nouvelle source de motivation. Des aller-retour sont possibles du sommet à la base. Ainsi, dans les entreprises où un plan social est annoncé, le niveau « sécurité » est réactivé, mais pourquoi une autre entreprise continuerait-elle à offrir de la sécurité à des salariés qui considèrent l'avoir déjà par leur statut professionnel ? D'autres théoriciens expliquent l'ensemble des comportements humains par la satisfaction d'un ou plusieurs besoins fondamentaux : la volonté de puissance, la peur de l'isolement affectif, la réalisation de soi... D'autres psychologues considèrent que les comportements sont la résultante d'une série d'attentes : « Suis-je capable d'obtenir une promotion ? », « Ce stage est-il le bon moyen d'obtenir la promotion que je vise ? », « Cette

promotion a-t-elle vraiment de la valeur pour moi ? » Pour d'autres auteurs, la motivation naît de le rencontre de l'individu et de son environnement. C'est encore Kurt Lewin qui a mis en valeur le rôle du succès de l'expérience passée comme étant un facteur d'élévation du niveau d'aspiration. Non seulement la satisfaction découle de l'expérience, mais elle est un type particulier d'expérience : celle que nous vivons quand nos attentes se réalisent.

> ***Non seulement la satisfaction découle de l'expérience, mais elle est un type particulier d'expérience : celle que nous vivons quand nos attentes se réalisent.***

Les comportements en groupe

Comme l'écrit Sandra Michel-Bellier[7],

> « *Il persiste dans les organisations quelques illusions en matière de* **communication** *qui simplifient à l'extrême la façon de prendre le problème, et rendent parfois dangereuses les solutions avancées.* »

Première illusion : penser qu'il est facile de communiquer, alors que de nombreuses distorsions se glissent entre ce que l'on souhaite dire et la façon dont on le dit.

Deuxième illusion : croire que le récepteur d'un message le comprendra de la même manière que l'émetteur.

Troisième illusion : il n'existerait qu'une forme de communication, celle qui concerne le message qui est émis, alors que la communication est multiple et multiforme. On considère que 70 % des messages que l'on transmet et que l'on reçoit dans une conversation sont non verbaux, d'où la multitude des travaux sur ce « paralangage » qui échappe à la volonté et à la conscience. Ces chercheurs considèrent que les sujets

7. In *Management,* PUF.

névrosés sont particulièrement sensibles aux attitudes non verbales, et que les femmes sont deux fois plus sensibles que les hommes aux messages non verbaux. Autre trouvaille, plus les sujets sont de niveau verbal inférieur, moins ils utilisent de gestes. Mais de nombreux auteurs se refusent à parler de « langage du corps » et relativisent l'importance de la communication non verbale qui ne serait qu'une partie du processus de représentation et d'élaboration conceptuelle chez celui qui parle. Cela ne signifie pas qu'il est inutile de travailler sur la communication interpersonnelle, mais qu'il faut le faire non pas encore une fois pour déduire un comportement mais pour un objectif précis. Par exemple le *feed back,* dont nous verrons l'importance aujourd'hui dans les entreprises, nécessite une attitude de compréhension qui consiste à reformuler, de manière neutre sur le fond et chaleureuse sur la forme, ce que l'émetteur a dit, sans y adjoindre de jugement. C'est une attitude qui permet à l'émetteur de préciser sa pensée pour finalement aboutir à sa solution. Cette « écoute active » laisse le plus de liberté à l'émetteur et l'aide comme un miroir à se définir.

> ***Au temps du « développement personnel », chacun pouvait s'inscrire individuellement à un stage de communication choisi dans le catalogue et améliorer « techniquement » sa communication avec les autres.***

Au temps du « développement personnel », chacun pouvait s'inscrire individuellement à un stage de communication choisi dans le catalogue et améliorer « techniquement » sa communication avec les autres. Mais, de retour dans son entreprise, son progrès se heurtait aux habitudes de ses collègues qui n'avaient pas suivi la même démarche. Cela revenait à l'histoire du fou qui se prenait pour un grain de blé et qui, à la sortie de l'hôpital psychiatrique où il a compris qu'il

n'était pas un grain de blé, demande si les poules, elles aussi, ont bien compris. Ces stages multiples aux effets limités sur le fonctionnement quotidien ont découragé beaucoup à s'engager davantage dans la voie des formations comportementales. Nous entrons maintenant dans le temps du « développement professionnel », et c'est cette fois l'entreprise qui prend l'initiative de perfectionner la communication de groupe, en groupe. Les membres d'une équipe de projet, ou même tous les cadres d'une organisation qui travaillent ensemble à améliorer leur communication interpersonnelle, partagent ensuite les mêmes références, développent de nouveaux jeux comportementaux, et inventent de cette manière une nouvelle culture d'entreprise. Ces stages de communication sont alors baptisés « stages de **cohésion d'équipe** », à l'instar du management anglo-saxon qui a rendu populaire depuis fort longtemps les séminaires de ***team-building***. La cohésion de groupe est généralement définie comme le degré d'attraction réciproque de ses membres et leur attachement à conserver leur appartenance. C'est l'ensemble des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration. Alain Cardon (1992) distingue quatre « cultures d'équipe » :

- *l'équipe « artisanale »* se concentre sur le travail à faire et a une perception limitée de son impact sur le marché ;
- *l'équipe « mécaniste »* a un excellent contrôle des dépenses, une bonne gestion financière, une planification efficace et des méthodes de travail ;

« La cohésion de groupe est généralement définie comme le degré d'attraction réciproque de ses membres et leur attachement à conserver leur appartenance. C'est l'ensemble des forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration. »

- *l'équipe « humaniste »* se préoccupe du bien-être de ses membres, a des relations humaines de qualité, un management participatif, délègue, recherche le consensus, mais enregistre une faible rentabilité des investissements, a des réactions émotionnelles aux problèmes (besoin d'être reconnu ou stratégie d'évitement) ;
- *l'équipe « organique »* enfin s'adapte aux influences extérieures et aux situations d'urgence, aux changements, aux besoins nouveaux, avec beaucoup de créativité.

Une évolution est possible entre la culture la moins élaborée (artisanale) jusqu'à la culture la plus performante (organique) car une équipe vit et se développe comme un individu. Une collection d'individus centrés sur les compétences, la technique et… eux-mêmes, peut devenir un groupe, pratiquant l'écoute réciproque, les relations interpersonnelles, et enfin atteindre le niveau d'une équipe performante intégrant la vision de chacun de ses membres, ayant une valeur de cohérence et s'identifiant à l'organisation.

« ***Une collection d'individus centrés sur les compétences, la technique et… eux-mêmes, peut devenir un groupe, pratiquant l'écoute réciproque, les relations interpersonnelles, et enfin atteindre le niveau d'une équipe performante intégrant la vision de chacun de ses membres, ayant une valeur de cohérence et s'identifiant à l'organisation.*** »

Une équipe cohésive peut malgré tout se désagréger rapidement dans une situation de crise, d'où la prise en compte dans les meilleurs de ces stages de « cohésion d'équipe » de cette dimension « management de crise », avec un travail sur la prise de risque, la gestion de ses émotions, **la gestion des conflits et la négociation**. Négocier, c'est, dit-on, jouer du conflit dans la coopération, c'est coopérer en utilisant le conflit. Inhérents à la nature humaine, les conflits et l'agressivité peuvent être régulés, à conditions de s'y préparer, par exemple en reconstituant, à des fins de formation,

des crises qu'il faudra résoudre à sa manière. Il n'est pas mauvais de connaître les nombreuses théories sur le sujet, mais il bien plus efficace de découvrir par exemple, soi-même, *in situ* la relation entre frustration et agressivité, et de prendre conscience de la diversité des réactions des membres du groupes : le repli sur soi, la négation, l'autopunition, l'attente... Le mécanisme de la projection, déjà évoqué, est le système de défense le plus fréquent : je m'interdis toute agressivité, alors je me mets en position de victime et je trouve tous les gens qui m'entourent dangereux. Les conflits entre groupes d'une même organisation sont aussi destructeurs. Un travail sur le fonctionnement de groupe révélera les sources de tensions comme le recouvrement de responsabilités, le partage de moyens, les attributions imprécises de responsabilités, les rivalités entre fonctionnels et hiérarchiques, etc. L'art de la négociation qui permettra de gérer ces tensions ne s'apprend pas dans les livres mais doit être forgé par les parties prenantes elles-mêmes.

> *Le manager est aujourd'hui un* **leader** *qui a une vision, qui sait communiquer sa confiance en son groupe, et obtenir l'adhésion active de tous pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.*

Les comportements de pouvoir et de décision

Dans les organisations « post-industrielles » fondées sur la responsabilisation, **le rôle du cadre** a changé, et tous ne s'en sont pas encore aperçu, à commencer par les écoles sensées former nos élites. Le manager est aujourd'hui un leader qui a une vision – il sait où il veut aller et où il faut aller – qui sait communiquer sa confiance en son groupe, et obtenir l'adhésion active de tous pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Homme de caractère qui dérange en tant de paix (économique ou militaire), il est celui vers lequel on se

tourne tel un aimant en temps de crise ou de guerre. Charles de Gaulle l'a écrit dans *Le Fil de l'épée* (1944) :

> *« Mais que les événements deviennent graves, le péril pressant, que le salut commun exige tout à coup l'initiative, le goût du risque, la solidité, aussitôt change la perspective et la justice se fait jour. Une sorte de fond pousse au premier plan l'homme de caractère… »*

L'homme de la « participation » n'a pas pu réaliser son Grand Œuvre lorsque la France ne pensait qu'à s'enrichir ; la « responsabilisation » devient une urgence dans un monde en transformation. Parmi les nombreux « modèles » de leadership en vogue dans le management international, nous avons souvent recours dans nos séminaires à celui du Britannique John Adair, associé à notre partenaire Brathay Hall, l'un des deux premiers centres d'*Outdoor Education*. Le modèle des « fonctions du leadership » comprend trois cercles qui se recoupent : la réalisation de la tâche, le développement individuel, et la construction et le maintien de l'équipe. La zone de chevauchement de ces trois cercles représente l'équilibre à rechercher entre ces trois fonctions du leadership.

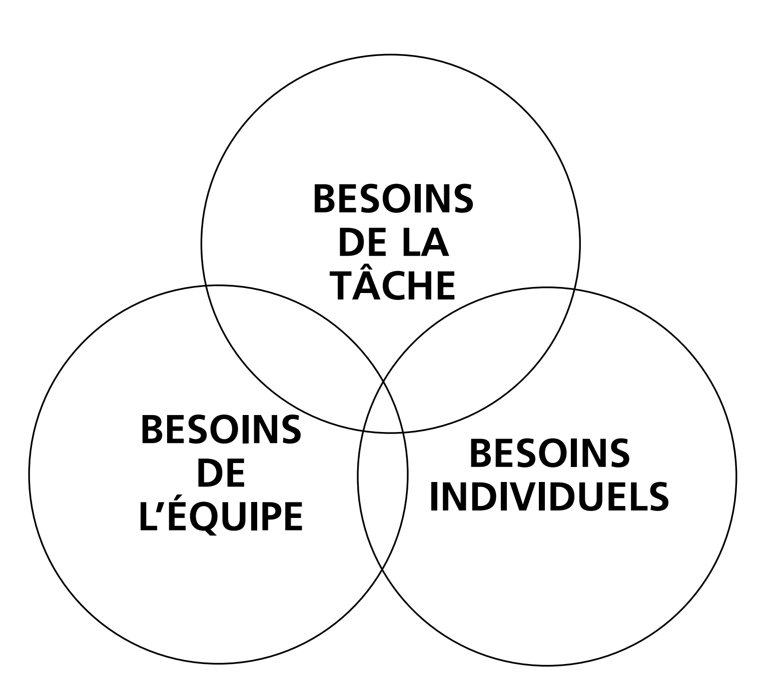


Figure 3 – Les fonctions du leadership

La première fonction du manager-leader est de prendre des décisions. La vision classique, suivant laquelle une bonne décision est une décision rationnelle perd du terrain dans les organisations modernes. Les « biais cognitifs » provoquent, comme nous l'avons vu, une distorsion de la réalité qui rend illusoire la « rationalité » pure des décisions. J.F. Kennedy décida en 1961 le débarquement dans la baie des Cochons d'exilés cubains sensés renverser Fidel Castro. La CIA a imposé cette décision contre l'avis de ses contradicteurs parce qu'elle avait un plan rationnel tout prêt. C'est ainsi que, sous prétexte « d'aider le Président », l'on n'a pas pris en compte le risque que la responsabilité des États-Unis soit découverte et soit perçue par l'opinion mondiale comme l'agression d'une superpuissance contre un petit pays.

« La vision classique, suivant laquelle une bonne décision est une décision rationnelle perd du terrain dans les organisations modernes. »

Les comportements dans l'organisation

La notion de « cultures organisationnelles » se développe au moment même où ces dernières semblent le plus menacées.

8. In *Management,* PUF.

Maîtriser les comportements dans l'organisation, ce qui est le rôle du management, implique de maîtriser **la structure du travail**. Les entreprises s'éloignent à grands pas de la structure taylorienne, en s'appuyant notamment sur les cercles de qualité qui donnent aux employés l'occasion de participer au processus de décision et d'assumer des responsabilités en démontrant leur compétence. Les équipes autonomes de travail apportent une optimisation sociotechnique, et nécessitent de concevoir une structure de production spécifique et de beaucoup investir dans la formation, le développement personnel et professionnel des employés. Comme le note Hervé Laroche[8] il est frappant de constater que la notion de « cultures organisationnelles » se développe au moment même où ces dernières semblent le plus menacées.

> *« Les profondes et rapides mutations dans les domaines d'activité couvertes par les entreprises ; les fréquents changements de propriétaire, restructurations et fusions ; l'internationalisation ; les innovations technologiques qui accélèrent le renouvellement des produits et l'obsolescence des procédés de fabrication ; l'affaiblissement des modes traditionnels d'organisation interne (la hiérarchie et la standardisation) : ces facteurs sont des constantes menaces pour les cultures. »*

Dans les entreprises, on me dit souvent : « Notre culture n'est pas prête », « cette nouvelle approche n'est pas adaptée à notre culture... » Mais se demande-t-on si la culture de l'entreprise est adaptée à l'environnement dans lequel elle opère ? Bien des procédés sont mis au point pour entretenir la culture maison, avec toute la panoplie des rites et des tabous,

mais presque rien n'est prévu pour la faire évoluer. On semble oublier que la culture a d'abord un rôle de mise en ordre de la complexité qui l'entoure.

> ***Bien des procédés sont mis au point pour entretenir la culture maison, avec toute la panoplie des rites et des tabous, mais presque rien n'est prévu pour la faire évoluer. On semble oublier que la culture a d'abord un rôle de mise en ordre de la complexité qui l'entoure.***

Quand elle ne joue plus ce rôle, il faut tout de même bien envisager de réviser cet « équipement mental » et ne pas trop compter sur un processus naturel d'adaptation au milieu. Les consultants ont de beaux jours devant eux pour accompagner leurs clients dans ce processus.

Pour la compréhension des rapports humains, une place à part doit être réservée à une dimension nouvelle du management comportemental, il s'agit du management interculturel, qui recouvre les thèmes que nous venons de survoler, dans leurs trois dimensions de l'individu, du groupe et de l'organisation.

Accepter la différence

Une entreprise française, parmi les leaders mondiaux de la production de cartes à puce électronique, fait l'acquisition d'une entreprise autrichienne complémentaire. C'est une décision prise par le président sur un coup de tête, et son comité de direction n'est pas vraiment « monté à bord » de ce projet. La première année voit la situation se dégrader : l'ancien comité de direction de la filiale autrichienne crée une nouvelle entreprise concurrente ; les contrôleurs envoyés en Autriche par le siège français sont mal perçus ; la maison mère et sa filiale ont peu de communication et le personnel ne sait pas ce que les deux entités ont à faire ensemble. La méfiance augmente, les heurts sont

de plus en plus fréquents, chacun s'isole sur ses positions.
La consultante Elisabeth de Saint Basile, du cabinet *Inter Cultural Management (ICM)*, est sollicitée pour organiser une convention réunissant 300 Français et Autrichiens, et pour amorcer un processus d'intégration.

Au début de la convention, un baromètre d'intégration est réalisé en direct grâce à un système de vote électronique. Chacun doit répondre « oui » ou « non » à dix questions du type « je vois les forces des autres », « j'ai un projet avec l'autre », « nos valeurs sont égales, différentes, très différentes », « je suis confiant »... L'animatrice est suédo-écossaise et le porte-parole est autrichien. La synthèse des réponses sur transparents montre que les participants perçoivent les synergies possibles entre les sociétés mais font peu confiance au management pour les mettre en œuvre. 60 % des participants estiment que l'aspect culturel est le risque n° 1 dans cette fusion-acquisition.

Un autre questionnaire croisé (moi/les autres) révèle comment Autrichiens et Français se voient : les Autrichiens se voient amicaux, travailleurs, créatifs, flexibles, hiérarchiques, alors que leurs collègues français les voient hiérarchiques, ponctuels, formels, nationalistes, décidés, honnêtes et en dernier lieu... amicaux ; les Français se voient eux-mêmes créatifs, intelligents, amicaux, flexibles, arrogants, indulgents pour eux-mêmes et... sexy, alors que les Autrichiens les voient nationalistes, arrogants, sexy, amicaux, créatifs,

honnêtes et indulgents avec eux-mêmes. Le reste de la convention est consacré à la préparation de six projets transversaux qui vont devoir être réalisés l'année suivante par autant de groupes de travail mixtes franco-autrichiens, avec l'aide d'un facilitateur interne par groupe.

L'architecture du projet conçu par ICM permet aux groupes d'avancer par eux-mêmes.

> *« Combien d'alliances, combien de fusions ou d'acquisitions nationales et internationales, annoncées en claironnant, déçoivent après deux ou trois ans, nous dit Charles Gancel, directeur général d'ICM. Où sont donc les promesses de synergie, le « 1+1 = 3 » magique et originel, lorsqu'il faut considérer en grimaçant le « 1+ 1 = 1,5 » du résultat final, et que les actionnaires s'interrogent sur l'opération ? À l'origine de ces échecs, on trouve le plus souvent la non prise en compte du facteur humain et, en particulier, du facteur culturel, qu'il s'agisse de culture d'entreprise ou de culture nationale. Il faut amener les personnes et les équipes à coopérer et définir ensemble leur future façon de travailler. Le « management interculturel », c'est avant tout cela : faire travailler ensemble des gens différents et qui n'y sont pas préparés. »*

Le « management interculturel », c'est avant tout cela : faire travailler ensemble des gens différents et qui n'y sont pas préparés.

ICM voit trois défis majeurs pour les dirigeants d'un groupe après l'acquisition d'une entreprise : réduire l'anxiété, informer vite, calmer le jeu politique et concentrer l'énergie sur le marché. Selon ce cabinet, l'intégration doit répondre à une série d'impératifs. Il faut expliquer la décision d'acquisition ou de rapprochement, communiquer les raisons, les objectifs, les discuter et favoriser leur appropriation par le person-

Il faut favoriser les actions transverses et les rencontres personnelles, au-delà des cultures d'origine, dans un climat ouvert et centré sur l'action.

nel. Il faut transmettre une information fiable dès les premiers moments de la fusion afin de compenser la rumeur et d'émettre un message de considération. En même temps, les nouveaux dirigeants doivent être légitimés afin que la nouvelle stratégie soit incarnée et portée par un leadership crédible et inspirant. La confiance, renforcée ou suscitée, est le ferment d'une action cohérente, mais aussi de la motivation et de la loyauté des personnes. Il faut favoriser les actions transverses et les rencontres personnelles, au-delà des cultures d'origine, dans un climat ouvert et centré sur l'action. L'intégration se déroule en trois phases, explique Charles Gancel :

1) planter le décor (3 à 5 mois) : le comité de direction se penche sur les cultures en présence et fixe ses priorités en fonction des écarts à combler.
2) le laboratoire d'intégration (8 à 12 mois) : rapprochement à travers des activités de communication et la constitution d'équipes transversales qui doivent réfléchir sur les nouvelles méthodes de travail.
3) l'assimilation (1 à 2 ans) : englober tous les efforts de communication et de compréhension des différences culturelles.

ICM a ainsi aidé Chronopost à travailler avec ses filiales étrangères, après leur rachat en 1998, en rencontrant tous les patrons de filiales ainsi que 200 cadres. Une douzaine de groupes mixtes ont été mis en place autour de questions telles que le suivi des colis, les gammes de produits ou la livraison. Sur la base de ces

travaux, des décisions ont été prises telles que d'adresser tous les courriers aux filiales en anglais et de tenir les réunions internationales dans cette langue.

> *« C'est un grand effort pour une société comme la nôtre qui était, il n'y a pas si longtemps encore, publique »,*

commente Laurent Cuiry, le directeur du développement de Chronopost International[9].

9. Dossier *Les Échos*, Internationalisation, mardi 18 mai 1999.

Chapitre 11

La démarche du changement

La plupart des changements planifiés en entreprise sont déclenchés par le besoin de répondre à de nouveaux défis ou opportunités offertes par l'environnement externe, ou par anticipation du besoin de faire face à de futurs problèmes potentiels. Par exemple, un projet de loi, le développement d'un nouveau produit par un concurrent important ou un progrès technologique attendu. Les objectifs essentiels sont, en termes généraux :

- modifier des modèles comportementaux des membres de l'organisation ;
- améliorer la capacité de l'organisation à faire face aux changements de son environnement.

Toute action visant à un changement se heurte à une résistance dont il est difficile d'identifier les raisons exactes.Les forces de résistance au changement, au plan des personnes, dans les entreprises sont essentiellement :

- une perception sélective : le personnel interprète les initiatives proposées en fonction de ses stéréotypes ou préjugés ;
- l'habitude qui permet de rester dans sa zone de confort et de sécurité et incite à prendre des décisions faciles ;
- les inconvénients ou la perte de liberté ;
- les implications économiques ;
- la sécurité dans le passé : dans des situations difficiles, les gens ont tendance à se référer au passé ;
- la peur de l'inconnu : une personne peut refuser une promotion par crainte des responsabilités et

des attentes sociales qu'implique une position plus élevée.

Il faut être conscient de ces résistances, mais souvenons-nous que la difficulté d'exécution d'une décision n'est pas essentiellement un problème de salariés dérangés dans leurs habitudes ou leurs intérêts, qu'il s'agirait de persuader et former sans relâche, mais dépend de l'intérêt qu'ils pourront trouver dans les nouveaux jeux qu'on leur propose.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le management du changement doit être fondé sur une claire compréhension du comportement humain au travail. La plupart des gens se sentent menacés par le défi du changement. Des émotions telles que l'incertitude, la frustration ou la peur sont des réactions fréquentes. Il est alors compréhensible que les personnes adoptent souvent une position défensive et négative. Cependant, le changement a des effets très différents suivant les individus, et la direction doit accepter la nature individuelle du changement. Certains préfèrent un style de management directif, mais, dans la plupart des cas, un style participatif aura plus de succès. De même, une stratégie de changement fondée uniquement sur une performance technique a peu de chance de conduire aux résultats attendus. Elle devra prendre en compte les facteurs humains et sociaux du changement. Les auteurs anglo-saxons donnent la priorités aux facteurs suivants :

« Le management du changement doit être fondé sur une claire compréhension du comportement humain au travail. La plupart des gens se sentent menacés par le défi du changement. »

- créer un environnement de confiance et d'engagement partagé, et impliquer le personnel dans

les décisions et les actions qui ont des effets sur lui ;

- associer le personnel aussi tôt que possible au processus de changement, de préférence avant l'introduction de nouveaux équipements ou systèmes ;
- le management des équipes et un esprit de coopération parmi le personnel et les syndicats aideront à créer une plus grande volonté d'accepter le changement ;
- avant l'introduction de nouvelles technologies conduisant à augmenter ou à réduire le personnel, doit être mis en place un programme de gestion du personnel en pleine concertation avec le personnel concerné ;
- l'introduction d'un schéma d'intéressement aux résultats des performances attendues motivera le personnel ;
- les changements de l'organisation du travail doivent maintenir l'équilibre du système socio-technique ;
- une grande attention doit être portée à la définition des postes, aux méthodes d'organisation, au développement de la cohésion d'équipe, et aux relations entre la nature et le contenu des postes d'une part, et leurs fonctions d'autre part.

Il n'existe pas de recette applicable à toutes les organisations. Chaque entreprise est différente et doit inventer sa méthode. Néanmoins, il est essentiel de

déterminer l'esprit et les principes généraux de sa stratégie de changement comportemental. Tout au long des chapitres précédents, nous avons tenté de tirer les meilleurs enseignements des pratiques internationales les plus innovantes, afin d'éviter certains pièges tels que la vision déterministe des comportements, une intervention superficielle, purement technocratique ou n'agissant pas à la fois sur la structure et sur les facteurs humains et culturels. L'idée que l'entreprise pouvait agir sur les mentalités et les comportements était si éloignée du management à la française, et le besoin d'intégrer cette dimension humaine et sociale s'impose si brutalement, que nos cadres courent le risque de se vouer à n'importe quel gourou, sans avoir accès au meilleur de l'expérience plus ancienne des pays anglo-saxons et de quelques précurseurs français.Une vision trop rationnelle de la réalité reste le plus grand handicap des dirigeants préparés à un monde qui n'existe plus. Nous constatons souvent dans nos interventions en entreprises qu'avant même de travailler sur d'autres comportements et capacités relationnelles, il faut au préalable aider les cadres à s'ouvrir intellectuellement à l'idée même qu'il existe une autre manière de fonctionner. Comment agir efficacement sur les comportements si notre carte mentale ne correspond plus à un territoire radicalement différent ?

« Il est essentiel de déterminer l'esprit et les principes généraux de sa stratégie de changement comportemental. »

L'approche sociologique de Michel Crozier et Erhard Frieberg donnait dès 1977 un cadre « macro social » à un travail sur les changements de comportements dans les organisations. Il est grand temps de s'en inspirer. Mais sur un plan plus opérationnel, c'est vers l'approche participative américaine et le *développement organisationnel* que l'on peut se tourner.

Le Développement professionnel

Si la résistance au changement provient de l'attachement aux normes du groupe, c'est sur ces normes qu'il faut agir, et non en augmentant les forces positives.

L'approche participative porte les valeurs américaines de dignité de l'être humain, d'opposition à un contrôle excessif et d'aide au développement de l'individu, à sa réalisation, à son amélioration. Elle intègre l'approche psychosociologique et l'approche systémique. La première, illustrée par Kurt Lewin, part de l'idée que si la résistance au changement provient de l'attachement aux normes du groupe, c'est sur ces normes qu'il faut agir, et non en augmentant les forces positives. Avec la méthode de la recherche-action, ce courant vise à augmenter l'efficacité de l'organisation et à développer de nouvelles connaissances qui pourront, par la suite, être appliquées en d'autres lieux. Lewin utilise l'implication et la créativité collective des membres de l'organisation pour découvrir et adopter de nouveaux comportements. L'approche systémique date des années 50 (Le Tavistock Institute en Grande Bretagne) et met en évidence les liens étroits qui existent entre les variables techniques et les variables sociales dans une opération de changement. Elle établit des passerelles entre l'informatique, la biologie, l'écologie, la mécanique quantique, la médecine, l'économie, la sociologie et la thérapie. Pour les *systémistes*, une organisation, comme tout système, a un noyau et une frontière externe, une histoire, des échanges énergétiques et matériels, internes et externes, une capacité de reproduction ou d'auto-organisation, une tendance au conservatisme, une valeur ajoutée par rapport à la somme des parties qui la compose, et est organisée suivant le principe holistique : le tout est contenu dans chacune des parties.

Un processus de changement et d'amélioration de l'organisation des entreprises s'est imposé dans les années 70

aux États-Unis et au Canada sous le nom de *Organizational Development* (OD). Guy Rullaud a été l'un des premiers à l'appliquer en France au sein de la société General Foods en 1979[1]. Il intègre les principes de l'approche participative : les changements proposés ne sont pas orientés par le consultant mais sont élaborés et contrôlés par les acteurs eux-mêmes au cours d'un programme de plusieurs mois ou même plusieurs années. *Organizational Development* est un terme générique recouvrant une grande variété de stratégies d'intervention dans le processus social d'une organisation. Ces stratégies visent le développement des individus, des groupes et de l'organisation en tant que système professionnel global. Il existe de nombreuses définitions de *l'Organizational Development*, dont la plus connue est donnée par French et Bell[2] :

> *« Un effort à long terme appuyé par le top-management pour améliorer la résolution des problèmes d'une organisation et renouveler son fonctionnement, en particulier à travers un diagnostic coopératif et le management de la culture organisationnelle – avec un accent mis sur le travail d'équipe, l'équipe temporaire, et la culture d'intergroupe – avec l'assistance d'un consultant-facilitateur et l'utilisation de la théorie et de la technologie des sciences comportementales appliquées, incluant la recherche-action. »*

L'appui du top-management signifie l'implication totale du comité de direction. La résolution de problème se réfère à la manière employée par une organisation pour s'adapter aux opportunités et défis de son environnement. Le renouvellement du fonctionnement concerne la viabilité de l'organisation, géné-

1. À l'époque les trois ouvrages de référence étaient :
- *Le Développement des organisations, stratégies et modèles*, Richard Beckard, Dallos, 1975.
- *Le Développement des organisations, sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*, Warren G. Bennis, Dallos, 1975.
- *Le Développement des organisations*, Pierre Morin, Dunod, 1979.

2. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, W. L. French et C. H. Bell, Prentice Hall, 1990.

rant des ressources techniques et humaines pour sa survie, et l'évitement de sa sénilité ou de sa disparition. Le diagnostic coopératif et le management de la culture se réfèrent à un examen et à un management partagé de la culture de l'organisation, et non à la structure traditionnelle du management avec des ordres imposés à travers une hiérarchie de niveaux. La culture d'une organisation inclut les modèles de comportement,valeurs, attitudes, croyances, normes, sentiments et technologie. Le OD est le management de la culture par les acteurs d'une organisation au lieu d'une organisation dirigée par cette culture. L'équipe de travailest l'unité clé des activités du OD. Au lieu que l'attention soit portée sur la personne du cadre ou du superviseur, la cible est le groupe. Le consultant-facilitateur est une tierce partie agissant comme un consultant interne ou externe. Son rôle d'agent de changement suppose une variété de compétences de consultation suivant la nature du programme. La recherche-action correspond aux diagnostics des problèmes de l'organisation, la collecte des données provenant du groupe, le *feedback* et l'analyse des données, et l'action de résolution de problème, des membres du groupe. *L'Organisational Development* vise à améliorer la performance d'une entreprise incluant :

« La culture d'une organisation inclut les modèles de comportement,valeurs, attitudes, croyances, normes, sentiments et technologie. Le OD est le management de la culture par les acteurs d'une organisation au lieu d'une organisation dirigée par cette culture. »

- la culture de l'organisation ;
- le climat social de l'organisation ;
- l'intéressement des employés ;
- les conflits ;
- la conduite du changement ;

- le développement professionnel des cadres ;
- l'efficacité du fonctionnement.

La mise en œuvre d'un programme OD utilise le plus souvent les approches suivantes :

- des questionnaires permettant de déterminer les attitudes des membres de l'organisation, suivis de la restitution des résultats (*feedback*) à l'encadrement et aux groupes concernés ;
- des groupes de formation (*T-groups*), animés par un formateur, travaillent sans ordre du jour sur les réactions émotionnelles des autres et d'eux-mêmes, sur la capacité à réaliser des diagnostics,et sur la flexibilité comportementale ;
- la construction d'équipe (*team building*) est le processus de diagnostic du mode de fonctionnement d'un groupe. L'accent est mis sur la réalisation des tâches et les relations interpersonnelles, et spécialement sur le rôle du leader par rapport aux autres membres du groupe ;
- une grille des styles de management permet, à travers des expériences de résolution de problèmes, de situer un groupe par rapport à son orientation vers la production et vers les gens. Un séminaire de *team building* suit cette évaluation visant à améliorer le fonctionnement du groupe et à fixer des objectifs de développement professionnel individuels et collectifs. L'interface entre les groupes composant l'organisation est améliorée en analysant notamment les conflits et fric-

« La construction d'équipe (*team building*) est le processus de diagnostic du mode de fonctionnement d'un groupe. »

tions. Un modèle de stratégie organisationnelle idéale est conçu par l'équipe de direction qui visualise (*blueprint*) le chemin à parcourir jusqu'à la mise en œuvre des changements décidés, puis conduit la réalisation.Enfin, il s'agit de consolider les progrès obtenus dans les phases précédentes.

Ce processus est nettement orienté vers l'action et s'appuie fortement sur la formation comportementale : compétences interpersonnelles, modèles de communication, processus de motivation, styles de leadership et comportement managerial. Naturellement la qualité et les résultats d'un tel programme dépendent de la qualité et de l'éthique des consultants et des méthodes employées. Mais, lorsque les dirigeants ont accès aux bonnes informations et qu'ils ont pu sélectionner habilement les conditions d'une bonne mise en œuvre, un programme OD change à long terme le climat d'une entreprise, même s'il est difficile d'isoler son impact des autres influences. Le bon moral du personnel est considéré comme un des résultats d'un tel programme. On parle de moral des troupes mais rarement du moral des salariés d'une entreprise. Le moral est vu ici en termes d'attitudes mentales vis-à-vis des tâches et responsabilités ; les causes sont internes (perception des leaders, identification aux buts communs…) et externes (salaire, statut, formation…) ; le moral se traduit par la satisfaction du poste occupé, la motivation, la cohésion de groupe, et ses indicateurs sont les niveaux d'absentéisme, d'arrêts maladie, de turn-over, de performance. Un autre critère de réussite d'un programme OD est l'implication du personnel reposant sur trois piliers : le

« *Le bon moral du personnel est considéré comme un des résultats d'un tel programme.* »

sentiment d'appartenir à l'organisation, la surexcitation par rapport au job et la confiance accordée à la direction.

Jack Jabes[3] note que ce concept d'*Organizational Development* n'a pas encore vraiment pénétré en France, comme dans les autres pays à forte « distance hiérarchique », c'est-à-dire dans lesquels le pouvoir est peu distribué. Quelques publications ont analysé les raisons de cet échec. Il a également eu moins de succès au Royaume-Uni car il existe un hiatus entre les stratégies qu'il propose et les normes culturelles anglaises. Certaines d'entre elles – telles qu'éviter les sujets « incongrus » ou de ne pas provoquer de « turbulences » – vont à l'encontre de celles proposées par l'OD. Le modèle de base OD s'applique à toutes les cultures, mais ce sont les techniques employées pour sa mise en œuvre qui rencontrent des résistances. Michel Crozier met en garde contre la généralisation de ce modèle comme une collection de recettes universelles qui dispensent de rechercher la réalité des systèmes de pouvoir et de leurs conflits. Renaud Sainsaulieu souligne quant à lui l'originalité du courant OD qui a su élargir l'idée socio-technique, mais il souligne lui aussi que cette approche

> *« fait probablement l'impasse sur le jeu des acteurs entre eux, sur les logiques culturelles qui les animent, sur la structure systémique des fonctionnements sociaux, sur la complexité stratégique et culturelle des processus transformateurs, même appréhendés sur le mode participatif. »*

3. In *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, 1991.

> **Ce concept d'Organizational Development *n'a pas encore vraiment pénétré en France, comme dans les autres pays à forte « distance hiérarchique ».***

Nous ne pouvons suivre jusque-là nos sociologues français, car ce qui les rapproche du modèle du développement organisationnel est beaucoup plus important que ce qui les sépare. Kurt Lewin, qui inspire ce courant américain, dit qu'il faut agir sur les normes du groupe, qui orientent les comportements, plutôt que d'augmenter les forces positives, alors que Michel Crozier affirme qu'il s'agit d'instituer de nouveaux jeux, de nouvelles rationalités, et de développer de nouvelles capacités relationnelles. La recherche-action permet une analyse socio-technique du fonctionnement d'une entreprise et utilise l'implication de tous les acteurs pour découvrir et adopter de nouveaux comportements. Crozier ne dit pas autre chose. L'approche systémique établit un lien entre les variables techniques et sociales dans une opération de changement, alors que l'école sociologique française affirme la nécessité d'agir à la fois sur la structure et sur les comportements. L'OD s'appuie sur un « diagnostic coopératif » et le management de la culture organisationnelle, tout comme le co-auteur de *L'Acteur et le système* part d'une analyse socio-technique de la réalité de l'organisation en impliquant tous les acteurs. La construction d'équipe repose sur des problèmes à résoudre révélant le mode de fonctionnement du groupe, tout comme Crozier décrit un processus d'acquisition et de développement des capacités relationnelles à travers l'action et l'expérience, analysées comme une suite de processus de résolution de problème. Sociologues français et consultants américains disent essentiellement la même chose ; la différence est que les premiers théorisent mais ne

« Sociologues français et consultants américains disent essentiellement la même chose ; la différence est que les premiers théorisent mais ne pratiquent pas ce qu'ils prêchent, alors que les seconds mettent en action leurs théories. »

pratiquent pas ce qu'ils prêchent, alors que les seconds mettent en action leurs théories ; toujours le « talky walky » (quand ce n'est pas le « talky talky ») contre le « walky talky ».

Dans les trois phases d'un programme de changement comportemental, nous réunirons Français et Américains plus que nous les opposeront ; qu'ils nous pardonnent d'établir à leur insu ce pont culturel. Mais n'est-ce pas Crozier qui affirme dans *L'Entreprise à l'écoute* que les Français ont les qualités culturelles et comportementales requises par nos nouvelles organisations, mais que leur problème est de ne pas savoir les mobiliser ? Nous avons donc plus à gagner de ces « pragmatiques consultants-facilitateurs » américains que d'ironiser sur ce qui les sépare de nos « scientifiques universitaires. » Rien ne nous empêche ensuite d'adapter la démarche OD en employant les méthodes qui nous conviennent le mieux. Le concept que nous désignons en France de *développement professionnel* (DP) ne recouvre pas tout le domaine de l'OD, puisqu'il concerne le développement des individus et des équipes ramené aux nécessités de l'entreprise, et non un travail sur l'organisation, le mode de fonctionnement sous un angle psycho-sociologique. Mais rien nous interdit de reprendre les principes de l'OD dans un contexte plus favorable que dans les années 70-80, sous le nom de *développement professionnel*, car c'est à partir d'une volonté de changer les comportements que l'on en arrive à changer l'organisation.

> ***Avant toute intervention sur les comportements, il faut donc analyser et comprendre la réalité du fonctionnement de l'organisation, des jeux de pouvoirs. Les dirigeants découvrent qu'en ajustant leurs interventions aux caractéristiques du « système d'action » de leur organisation, ils parviennent à une plus grande efficacité.***

Première phase : analyse préalable et restitution

L'ethnologue Jacques Lizot me disait combien sa discipline a été longtemps parasitée par les théories marxistes. Ses collègues se référant à cette idéologie voulaient à toute force retrouver chez les Indiens Yanomami du Haut-Orénoque une nouvelle confirmation de la règle générale de l'exploitation de l'homme par l'homme. Les brefs séjours de ces « scientifiques » n'ont pas empêché les « fils de la lune » de continuer à ignorer souverainement toute notion de chef ou de propriété.

« Établir l'existence d'un phénomène nouveau et en comprendre la logique est bien différent que de déduire à partir de principes généraux les lois universelles. »

« L'analyse prime sur la théorie », écrit Crozier qui souligne qu'établir l'existence d'un phénomène nouveau et en comprendre la logique est bien différent que de déduire à partir de principes généraux les lois universelles qui régissent tous les phénomènes de même nature. Avant toute intervention sur les comportements, il faut donc analyser et comprendre la réalité du fonctionnement de l'organisation, des jeux de pouvoirs. Les dirigeants découvrent qu'en ajustant leurs interventions aux caractéristiques du « système d'action » de leur organisation, ils parviennent à une plus grande efficacité. Le système d'action est un groupe humain organisé par des mécanismes de jeux et qui maintient sa structure par d'autres jeux de régulation. Chaque consultant a sa méthode d'étude préalable avec le plus souvent l'élaboration de guides d'entretiens,des entretiens individuels, l'élaboration d'un diagnostic et la restitution des résultats.

Tony Grundy[4] donne le cas d'un diagnostic des comportements dans une division de British Telecom. Ce « département de stratégie technique » (TSD) doit

4. *Harnessing strategic behaviour*, Pitman Publishing, 1998.

anticiper d'importants changements technologiques. Andy, son manager, doit aligner ses résultats sur les attentes de ses *stakeholders* internes (parties prenantes) avec une équipe de sept personnes ayant des personnalités différentes et venant d'horizons variés. Le consultant bâtit d'abord un modèle de management comportemental et d'interactions entre les différentes catégories de comportements : les tâches stratégiques, le processus analytique, les caractéristiques individuelles, les processus interpersonnels, l'interaction d'équipe, le processus dynamique, les meta-comportements (aide à orienter d'autres comportements), le contexte organisationnel, les résultats. Puis il réalise des entretiens individuels à partir d'un questionnaire :

- En quoi les tâches auxquelles doit faire face votre équipe de cadres sont-elles compliquées, incertaines et contraignantes ?
- Sur quel mécanisme analytique votre équipe compte-t-elle le plus fortement pour traiter les questions stratégiques ?
- Quelle est l'approche des différents membres de l'équipe au sujet de ces questions, et en quoi leurs styles diffèrent de l'un à l'autre ?
- Quels sentiments orientent les comportements, et comment se manifestent-ils ?
- Comment l'équipe « tourne-t-elle autour » des questions stratégiques ?
- Comment l'équipe traite-t-elle les conflits, les déséquilibres et les comportements déstructurants ?

- Comment l'équipe progresse-t-elle dynamiquement sur le terrain choisi ?
- L'équipe emploie-t-elle des meta-comportements pour se coordonner elle-même ?
- En quoi le contexte organisationnel influence et éventuellement modifie les comportements d'équipe ?
- Quel est le climat comportemental dans votre équipe ?

Le consultant ensuite restitue les résultats de ces entretiens à l'équipe : le département stratégique de British Telecom est chargé de la réflexion à long-terme, pourtant une minorité de membres de ce département est à l'aise avec la pensée stratégique, non pas à cause de la complexité mais en raison du besoin de maîtriser un sentiment de vertige, et de peur d'un échec en cas d'erreur stratégique.

> *« Ce service est dans un état d'ambiguïté et de flux »,*

note Grundy. Il voit également une faiblesse dans le processus analytique, c'est-à-dire dans les techniques cognitives individuelles et collectives mises en place pour résoudre les problèmes : quelques routines, beaucoup d'idées mais peu d'actions, prise de notes négligée dans les réunions, synthèse des résultats trop tardive, oubli de définir la prochaine étape...

> *« L'équipe investit de grands efforts dans la production d'idées, mais pourrait être plus efficace en distillant et en captant la valeur de ces idées. »*

Au chapitre des caractéristiques individuelles, les entretiens ont révélé des différences de rôles au sein de l'équipe, des vulnérabilités personnelles, des attitudes différentes lors des réunions, des styles comportementaux préférés. Le consultant s' appuie ici sur la typologie des rôles de Belbin[5] qui définit huit rôles :

- travailleur d'entreprise ;
- développeur d'idée ;
- chercheur de ressource ;
- équipier ;
- président-coordinateur ;
- imaginatif ;
- contrôleur-évaluateur ;
- finisseur.

5. *Management teams: Why they succeed or fail*, R. M. Belbin, Butterworth-Heinemann, 1981.

Selon Belbin, dans chaque équipe on observe la prédominance d'un style, ce qui entraîne un déséquilibre. Les membres de l'équipe TSD retrouvent ces différences. L'un d'eux observe :

> *« Il y a beaucoup de frustration quand chacun lance ses idées, et vous avez un mélange de satisfaction et de « comment allons-nous organiser la prochaine étape ? » ; alors vous avez en même temps des personnes qui veulent planifier la prochaine étape, et des personnes qui veulent avoir des idées, et d'autres qui sont un mélange des deux. »*

« Dans chaque équipe on observe la prédominance d'un style, ce qui entraîne un déséquilibre. »

L'équipe convient qu'un déséquilibre dans les styles peut lui créer un problème pour atteindre son plein potentiel, qu'elle devra essayer de ne pas recruter quelqu'un qui aurait le même style que l'un d'eux, et qu'elle devra rechercher un consensus sur ce qui est nécessaire pour un travail plus ferme ou plus flexible. Les points clés des relations interpersonnelles sont :

- sans un partage des cartes mentales, une équipe tomberait rapidement dans un débat contre-productif ;
- lorsqu'un point de vue est exprimé, les membres de l'équipe doivent écouter, provoquant constamment des explications.

Le fonctionnement du groupe serait amélioré, d'après ses membres, si les disputes étaient soigneusement canalisées et n'étaient pas considérées comme une valeur en soi. Andy, le chef d'équipe, pense toutefois que la différence des points de vue peut être à la fois positive et productive.

« Une équipe sans humour perdrait rapidement de l'énergie, et aurait beaucoup plus de mal à analyser les sujets à un niveau cognitif. »

Quant à la dynamique de l'équipe, il est convenu de ne pas essayer d'en faire trop dans une même séance mais de terminer ce qui est en cours, en structurant rigoureusement le processus de réalisation.

Enfin, l'humour est selon l'équipe le meta-comportement le plus efficace : Une équipe sans humour perdrait rapidement de l'énergie, et aurait beaucoup plus de mal à analyser les sujets à un niveau cognitif.

Grundy tire de ce cas un enseignement transposable dans toute autre équipe de cadres :

- éviter la surcharge d'activités intellectuelles à un même moment ;
- déployer une intelligence stratégique : décomposer l'activité cognitive en tronçons gérables, et cela à l'aide d'un mécanisme analytique et d'outils ;
- une équipe peut être instable mais avoir d'excellents résultats si elle fournit un immense effort de coordination ;

- il est préférable d'avoir plusieurs modes de relations interpersonnelles plutôt qu'un seul : combinaison de débats structurés et moins structurés, mixage et équilibre de différentes formules de réunions ;
- dans un fonctionnement d'équipe, éviter d'être trop gentil ou au contraire directement querelleur ; chacun peut en même temps provoquer une forte réaction et être attentif au point de vue des autres ;
- plus le débat est compliqué et ambigu, plus un meta-comportement doit détourner l'équipe (leadership, humour, vision hélicoptère, feedback...).

L'auteur propose un questionnaire type pour toute équipe de cadres :

- Comment décririez-vous votre comportement d'équipe lorsqu'il est question de stratégie ? Est-il particulièrement ordonné (éventuellement trop) ou bien est-il fluide (et peut-être trop déstructuré) ?
- Quelles sont les activités stratégiques principales et comment est donnée la priorité ?
- Quelle est la diversité de l'équipe et celle-ci fonctionne-t-elle bien ?
- Quand l'équipe fonctionne-t-elle bien (et quand recherchez-vous des améliorations), quand recherchez-vous de l'aide ?
- Votre équipe applique-t-elle suffisamment des mécanismes de management et de meta-comportements pour devenir vraiment efficace ?

- Votre équipe est-elle vraiment claire sur ce que doivent être ses résultats et quelle valeur ces résultats devraient-ils avoir ?

Sandra Michel-Bellier, à partir de l'exemple d'un programme de motivation, estime que trois étapes sont nécessaires dans un diagnostic :

1. Poser des questions préliminaires qui permettront de faire préciser en quels termes le directeur pose le problème :
   - Pourquoi voulez-vous que vos salariés soient motivés (objectifs) ?
   - Qui sont les salariés dont vous attendez de la motivation (cible) ?
   - Comment mesurez-vous la démotivation (critère de mesure) ?
2. Définir les termes utilisés. Dans l'exemple choisi, cette clarification a permis de se rendre compte que le but de l'action envisagée n'était pas la motivation mais la réduction de l'absentéisme et l'amélioration du climat.
3. Bâtir une grille de diagnostic comprenant les objectifs, les gains pour l'entreprise, les actions possibles et les critères de mesure des résultats.

De nombreux outils, dont certains ont été évoqués dans les chapitres précédents, sont à la disposition du consultant pour analyser le fonctionnement d'un groupe. Trois d'entre eux ont la faveur des auteurs d'ouvrages récents – anglo-américains – sur la question : l'évaluation 360°, l'analyse des motivations com-

portementales (*cause of behaviour analysis – COBRA*), et l'analyse des parties prenantes (*stakeholders analysis*). Nous choisirons aussi une des innombrables techniques « alternatives » que peuvent produire la créativité sans limite des consultants.

Au niveau du fonctionnement individuel, l'évaluation idéale ne s'appuie pas sur une seule source mais sur de multiples points de vue, ceux de l'entourage professionnel. Cette **évaluation « tous azimuts » ou « 360° »** consiste à faire remplir le même questionnaire à la personne concernée, à ses pairs, à ses supérieurs hiérarchiques et à ses subordonnés.

« Cette évaluation « tous azimuts » ou « 360° » consiste à faire remplir le même questionnaire à la personne concernée, à ses pairs, à ses supérieurs hiérarchiques et à ses subordonnés. »

Suivant le principe de l'analyse en arête de poisson de Kurt Lewin, **COBRA** (***cause of behaviour analysis***) permet d'analyser les forces positives et négatives qui s'exercent sur le problème considéré. Par exemple le problème « l'équipe ne travaille pas efficacement » (arête centrale horizontale) subit les forces positives d'une facilitation *had hoc* et d'une assistance inégale du leader, et, d'autre part, les forces négatives de la peur d'un travail supplémentaire, de déceptions passées et de points de vue différents. Ce schéma est l'occasion de définir le symptome du problème comportemental et d'approfondir ensuite l'analyse en explorant les éléments en détails. Plusieurs variantes sont possibles comme **l'analyse du piranha** lorsqu'on veut analyser non pas seulement un problème mais un banc de problèmes ; plusieurs « arêtes de poisson » convergent vers le problème jugé central. Par exemple comment décomposer en sous-problèmes le problème central de ma surcharge de travail ? Cela revient à démêler une pelote de laine.

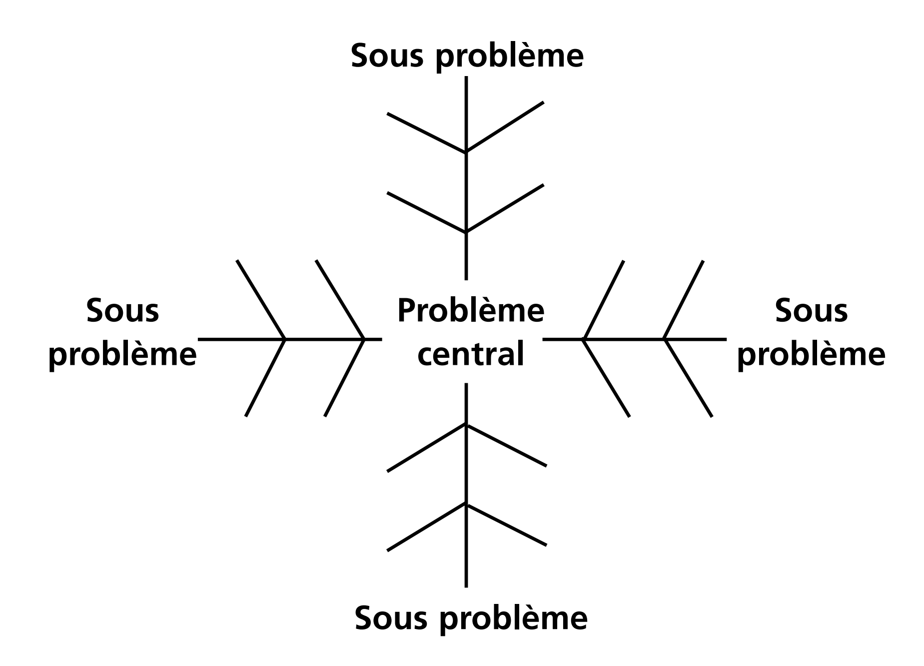


Figure 4 – Cause of Behabiour Analysis (COBRA)

> ***Terme familier aux Anglo-Américains, les*** **stakeholders** ***(littéralement « porteurs de jalons ») sont les parties prenantes.***

L'analyse des *stakeholders*, qui peut être utilisée après l'analyse COBRA, est un bon moyen de comprendre les déterminants comportementaux en jeu dans une équipe. Terme familier aux Anglo-Américains, les *stakeholders* (littéralement « porteurs de jalons ») sont les parties prenantes ; les parties prenantes d'une entreprise sont les dirigeants, les salariés, les syndicats, les actionnaires, les clients, les fournisseurs... Crozier dirait les acteurs du système. Les premières questions posées sont :

- identifier ce que vous croyez être les parties prenantes clés dans chaque phase du processus ;
- évaluer l'influence (faible/moyenne/grande) de ces parties prenantes sur la question traitée (en fonction de leur influence sur l'organisation) ;

- évaluer au présent les parties prenantes pour, contre, ou neutre par rapport au projet ;
- le projet est-il facile, demande-t-il un long effort, ou est-il une mission impossible ?
- est-il possible de stimuler les parties prenantes en faveur du changement et de réduire l'influence de celles qui s'y opposent ?
- plusieurs parties prenantes favorables peuvent-elles être combinées afin de renforcer leur influence ?
- le changement peut-il être reformulé(superficiellement ou en profondeur) afin de réduire l'hostilité au projet ?
- etc.

Exemple de mise en relief d'une situation, un schéma en arête de poisson permet de visualiser du point de vue de chacun, les arguments en faveur ou en opposition d'un projet. Des arguments attractifs peuvent être : j'aimerai une réelle innovation, je pourrais améliorer mon statut, cela pourrait m'aider à décrocher un futur poste... Des arguments répulsifs peuvent être : seulement si j'en prends l'initiative, je n'ai pas le temps... Un autre schéma peut positionner les projets en fonction, d'une part, de l'axe « importance » et, d'autre part, de l'axe « urgence. » Une ligne de priorité peut alors relier les projets.

Grundy travaille aussi sur les rôles dans une équipe en la comparant aux héros de la série télévisée « **Star Trek** » embarqués à bord du *Star Ship Enterprise* et faisant face à toutes sortes de défis. Il y a le Captain Kirk

Dans toute équipe stratégique, il est bon de mélanger les styles.

le visionnaire, Spock l'analyste, Scotty le réalisateur, Bones le facilitateur, Klingon l'homme des défis.

> *« Dans toute équipe stratégique, il est bon de mélanger les styles »,*

note le consultant. De nombreuses équipes ont plein de réalisateurs et occasionnellement un analyste. Ailleurs, une équipe peut être dominée par un seul visionnaire mais manque du contrepoids d'un analyste. Une équipe peut être équilibrée en termes de visionnaire, d'analyste et de réalisateur, mais peut manquer de facilitateur efficace. Une autre possibilité est un très puissant homme des défis sans le contrepoids du visionnaire.Un schéma peut établir les inter relations entre les membres de l'équipage Star Trek et mettre en relief les complémentarités : l'analyste aide à donner chair à la logique abstraite de la vision stratégique ; l'analyste donne au réalisateur un sens clair de l'objectif et des priorités ; le visionnaire se connecte avec le facilitateur pour aider à élargir sa vision ; le facilitateur aide à reconstruire ce que l'homme des défis a détruit ; l'homme des défis aide à préparer le terrain au réalisateur, etc.

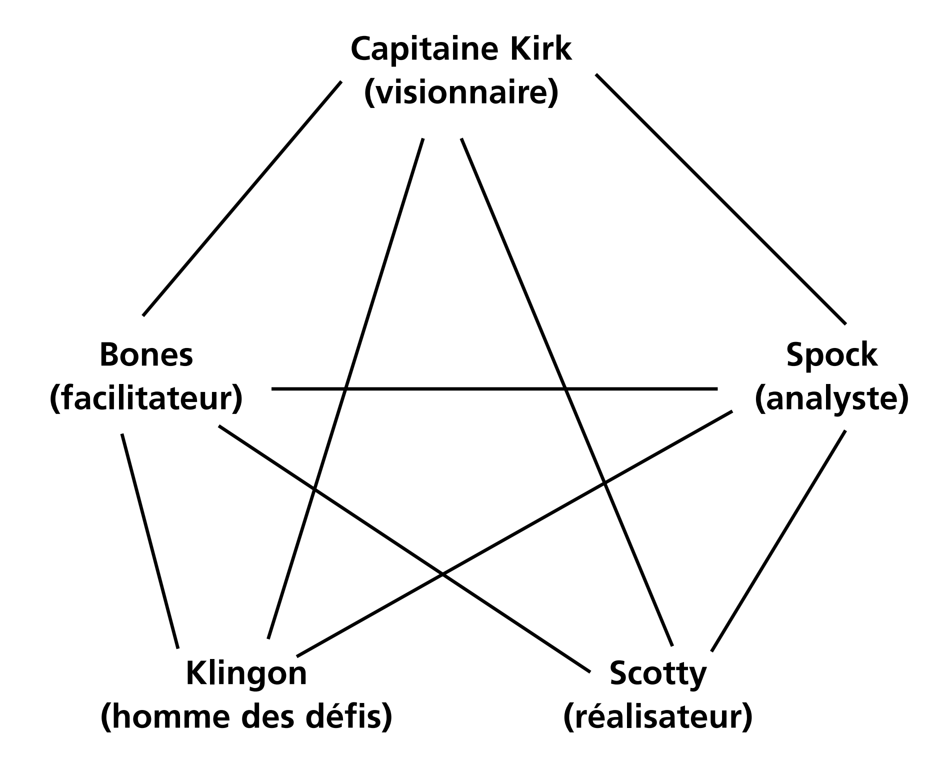


Figure 5 – L'approche Star Trek des rôles

Le consultant remet à chaque participant deux jeux de cartes représentant les rôles des héros de Star Trek (deux fois plus de cartes que le nombre des participants autres que celui qui reçoit ces cartes) ; le participant remet à chacun des autres membres du groupe deux cartes représentant le premier et le second rôle qu'il joue à ses yeux au sein du groupe (il a noté au verso des cartes « premier rôle » et « second rôle ») ; chacun compte le nombre de cartes « premier rôle » et « second rôle » qu'il a reçues en donnant aux premières un score de 2 et aux secondes un score de 1 ; en additionnant ces scores, le participant voit quels rôles il joue aux yeux de l'ensemble du groupe. Ce jeu évite les catégorisations abstraites et les questionnaires psy-

chométriques (sociogrammes) rigides tout en apportant de l'humour.

Il faut bien admettre que ces panoplies d'outils coûtent cher (pour le plus grand bonheur de leurs concepteurs et des consultants qui les utilisent), alors qu'un bon professionnel met à jour la même chose après un seul entretien... ou plus. C'est le cas de Guy Rullaud, du cabinet Headic & Adlance à Paris, thérapeute de formation et ex DRH, qui accompagne les dirigeants et cadres dans leur évolution professionnelle, l'adaptation de leur mode de fonctionnement. Il propose par exemple un lieu de parole à un cadre de haut niveau mal perçu par son entourage professionnel, et à qui sa hiérarchie offre la ressource de travailler sur cette difficulté et de dire sa vérité. Pour le thérapeute, il ne s'agit pas de manipuler ou d'être un Pygmalion qui projetterait sa vérité sur le client ; il n'est pas non plus un coach qui aiderait à se mettre en conformité avec une norme préétablie, mais plutôt un appui dans une relation d'aide.

> *« Soyez votre metteur en scène, dit-il à la personne ; développez une attitude de choix de vos comportements, faites un tri dans les valeurs qui vous ont été inculquées par votre éducation. »*

« Soyez votre metteur en scène, développez une attitude de choix de vos comportements, faites un tri dans les valeurs qui vous ont été inculquées par votre éducation. »

La personne, comme un enfant, va tout d'abord se refuser à ce retour sur soi, à la remise en cause de ce que lui ont enseigné ses parents, même si certaines choses sont inadaptées ; face à une telle présence du thérapeute elle va « se poser en s'opposant », selon la formule du philosophe Alain, et développer la

conscience de soi. Guy Rullaud ne néglige pas totalement les « outils », et emploie notamment le questionnaire par ordinateur de « Performanse SA » : il permet de réaliser une auto-évaluation en 15 minutes et de se positionner par rapport à un échantillon de 5 000 autres personnes.

« La restitution des résultats d'un test par le thérapeute est essentielle si l'on respecte la personne et si l'on veut éviter les dérives, poursuit Guy Rullaud.Un comportement révélé par un questionnaire peut dépendre d'un contexte qu'il est nécessaire ensuite de clarifier. Qu'est-ce que fait l'intéressé des résultats d'un test ? Si c'est pour qu'un tiers accumule du savoir sur lui, cela n'a aucun intérêt. Il est seul apte à s'en servir. Une présence qualifiée à ses côtés est nécessaire pour restituer, même ce qui remet en cause. »

Un comportement révélé par un questionnaire peut dépendre d'un contexte qu'il est nécessaire ensuite de clarifier.

Le consultant réunit quelquefois le cadre et son patron pour faire un travail à trois.
Le directeur du marketing d'une division d'un important groupe informatique assure à lui seul 80 % du chiffre d'affaires. Conscient que son job est comme une drogue, il éprouve le besoin d'y réfléchir avec l'aide de Guy Rullaud.

« J'ai toujours voulu être instituteur à la campagne ; je rêve aussi de créer une société dans les nouvelles technologies... »

Au terme de plusieurs entretiens, ce directeur en arrive à demander un poste de commercial pour avoir le contact avec le terrain car sa compétence est nécessaire à l'entreprise qui l'emploie, et consacrera la retraite à une cause humanitaire.

« J'ai une fonction libératrice en aidant les gens à prendre du recul par rapport à leur vie professionnelle, à gagner de l'autonomie, continue le consultant-thérapeute. Ma mission, contractuelle, accomplie, je dois aider la personne à faire le deuil d'avec moi, à poursuivre son chemin seule. »

Convaincu qu'il existe un besoin non satisfait d'accompagnement personnalisé et neutre dans les entreprises, Headic & Adlance a créé avenue de Friedland à Paris, sous le nom de « EC^2 », la première boutique de conseil pour la carrière et l'orientation professionnelle, la rémunération et la protection sociale, et le développement personnel. Chacun, de sa propre initiative, peut y devenir « acteur de sa carrière. »

En conclusion, quelque soit le nom donné à cette première phase – analyse socio-technique, étude préalable, diagnostic – elle est indispensable pour orienter l'intervention : partir de la réalité visible et cachée, ne pas se tromper d'objectifs, identifier les thèmes pertinents suivant les cibles, associer la direction à l'élaboration du contenu de l'intervention et des critères de mesure des résultats.

Deuxième phase : l'intervention

Après la compréhension de la réalité du fonctionnement humain de l'organisation, la mise en œuvre. Dans cette phase, les dirigeants et consultants français sont manifestement beaucoup moins à l'aise que leurs collègues anglo-américains, et pour cause : l'action sur les comportements est un thème nouveau pour les entreprises, et l'on ne passe pas facilement du « déve-

loppement personnel » au « développement professionnel. » Crozier a bien vu avant d'autres la nécessité de former de « nouvelles capacités collectives » par un jeu d'essai-erreur des acteurs eux-mêmes, car « ni l'analyse, ni l'idéologie ne permettent de déterminer quel est le meilleur choix dans l'absolu. » Mais rien n'est dit sur ces formations qui donneraient « l'expérience de la complexité. » Témoins de cet embarras, Charrier et Kouliche restent très vagues sur le contenu du séminaire. Ils préconisent des situations pédagogiques « au plus proche de la réalité professionnelle », telles que les études de cas, les jeux de rôle ou les simulations filmées. Le groupe en séminaire doit « produire les signes tangibles de l'efficience. » Ces auteurs évoquent des résolutions de problèmes pour donner aux participants « un cadre commun de référence. ». D'après eux, le consultant ne doit pas imposer une idéologie, mais doit permettre au groupe de « partager un certain nombre de faits de représentation sur leur situation de travail ». Ils restent silencieux sur la méthode et les outils, « liés aux résultats de l'étude préalable. » Sandra Michel Bellier consacre sa thèse aux raisons pour lesquelles on parle aujourd'hui du « savoir-être » et on le désigne comme une compétence, mais se refuse à écrire « un ouvrage utile » dans lequel on trouverait les moyens d'aider les salariés à développer ce « savoir-être ». D'ailleurs elle constate que, dans les entreprises, on considère généralement que le « savoir-être » est affaire de personnalité, et que cela ne s'apprend pas. Pourtant elle constate que, paradoxalement, les dirigeants cherchent à faire évoluer les comportements afin qu'ils se conforment aux

« Rien n'est dit sur ces formations qui donneraient « l'expérience de la complexité. » »

Nos universitaires apportent rarement les réponses que les entreprises attendent.

besoins des métiers. Cette contradiction est significative du désarroi des professionnels du management et de la formation continue quand il s'agit de passer à l'action. Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois élaborent des techniques permettant « d'amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire »[6], mais ces techniques comme les autres n'atteignent pas le « degré de profondeur » qui convient. Nos universitaires apportent rarement les réponses que les entreprises attendent.

6. *La Soumission librement consentie*, PUF, 1999.

Quelques consultants font un travail en profondeur avec leurs clients, tels Bertrand Martin, Vincent Lenhardt et Bruno Jarrosson qui racontent[7] comment ils ont amené l'entreprise condamnée « Sulzer Diesel » (fabrication de générateurs électriques), par la confiance entre ses dirigeants et employés, vers le profit, la croissance et l'exportation de 98 % de sa production.

7. *Oser la confiance*, INSEP Éditions, 1996.

Il y a d'abord eu un patron, Bertrand Martin, nommé à la tête de l'entreprise pour la sauver ou la fermer ; il rêvait d'une entreprise

> *« où chacun serait reconnu à sa juste valeur, où chacun pourrait aller jusqu'au bout de ses capacités, de ses talents, où les relations seraient harmonieuses, où l'on s'écouterait et où l'on se ferait confiance. »*

Et comme il était sincère, les employés l'on cru ; ils n'ont pas sifflé son discours

> *« parce que vous n'aviez rien dit, confiait un salarié plus tard. Vous ne nous aviez pas menacés. Vous étiez ouvert et on vous sentait sincère. Et vous sembliez confiant.»*

Mais comme les actes sont plus importants que les beaux discours, Martin a entrepris de retourner la pyramide, de passer d'une entreprise au service de la direction à une direction au service de l'entreprise. Et comme le « tous ensemble » exigeait des signes concrets, le parking réservé à la direction a été supprimé. Simultanément, de multiples initiatives de décloisonnement de l'entreprise ont vu le jour, avec des idées comme « le transfert bénévole des connaissances » ou « les métiers s'expliquent » pour que chacun sache ce que fait l'autre. Un groupe « météo » luttait contre les faux bruits. Tout cela était important mais pas suffisant. Il fallait aussi changer les hommes. La « qualité des relations » était proclamée première des qualités de l'entreprise. Plus tard, les cadres ont éprouvé le besoin de faire leur charte des comportements pour s'engager dans la lutte contre l'individualisme. Les énergies étaient libérées, comme la parole. Il fallait encore améliorer les comportements et repenser les modes de fonctionnement, l'organisation, le rôle de la hiérarchie, les métiers. Avec l'aide d'un consultant a été lancé un grand programme de formation de deux ans d'une dizaine de jours de séminaire pour chacun : formation à l'écoute, au dialogue, à la communication, au travail en groupe, réflexion sur le rôle de la hiérarchie, entraînement à l'autonomie et à la responsabilisation, entraînement à la gestion du temps et à la conduite de réunions.Des groupes baptisés « chantiers de progrès » prolongeaient les séminaires. Un cycle de formation avec un organisme spécialisé dans la croissance et le développement des personnes fut ensuite engagé. Un séminaire organisé

« Et comme le « tous ensemble » exigeait des signes concrets, le parking réservé à la direction a été supprimé. »

avec un autre consultant pour l'équipe de direction avait pour but de définir le projet commun.

> *« J'ai clôturé ce séminaire, se souvient Bertrand Martin, l'ambiance était assez enthousiaste et je me suis vu proposer de profiter d'un pont du mois de mai pour faire ensemble un raid de trois jours en forêt guyanaise. L'épreuve fut instructive quant à notre capacité à nous supporter dans une ambiance éprouvante, à nous organiser, à nous entraider, à gérer les risques. Épreuve révélatrice des tempéraments de chacun et de nos fonctionnements de groupe. Épreuve de résistance de notre cohésion face à la fatigue et aux peurs dites et non dites. Il avait fallu venir en Guyane pour découvrir que ce n'est pas parce qu'un groupe est unanime qu'il a raison et qu'il peut devenir le meilleur alibi à l'irresponsabilité. »*

« Il avait fallu venir en Guyane pour découvrir que ce n'est pas parce qu'un groupe est unanime qu'il a raison et qu'il peut devenir le meilleur alibi à l'irresponsabilité. »

Selon le consultant Vincent Lenhardt[8], qui a accompagné Bertrand Martin dans son projet,

> *« mettre l'essentiel au cœur de l'important, c'est à l'évidence accueillir l'être humain dans sa globalité, tout en ayant la prudence et la réserve nécessaire qui permettent de traiter et de respecter le jardin privé, la dimension d'intériorité de la personne qui vient d'abord dans l'entreprise le plus souvent pour traiter l'important : gagner sa vie. »*

Le slogan *Business for a better world* (des affaires pour un monde meilleur) qu'aime citer notre ami commun le consultant Christian Forthomme, basé en Californie, n'est pas une utopie s'il ne cache pas la plus triviale des manipulations.

8. Fondateur et PDG du cabinet conseil Transformance.

« La difficulté, poursuit Vincent Lenhardt, est que l'essentiel se trouve présent et inclus dans ce qui est le plus visible : les comportements. Mais la structure profonde de la personne, à savoir son histoire, son appartenance ethnique, religieuse, philosophique, ses croyances dans les domaines les plus intimes et les plus personnels, ses croyances sur la vie, sur le management, sur le monde du travail, tout cela se trouve donc au-delà du visible. On est un peu dans la position de ces ingénieurs en énergie atomique qui doivent travailler sur des énergies colossales, sans pouvoir toucher ce qui constitue le cœur de cette énergie. Ils sont obligés de travailler à distance à travers des écrans protecteurs. »

« Travailler à distance ne serait-ce pas le propre du développement professionnel : aider l'autre à se débrouiller seul ? »

Travailler à distance ne serait-ce pas le propre du développement professionnel : aider l'autre à se débrouiller seul ? Bruno Jarrosson, chroniqueur de cette aventure Sulzer, souligne la manière dont cette entreprise et son patron ont su gérer la peur attachée à toute menace de fermeture et à tout changement.

« La peur porte sur l'imaginaire, seule la réalité a le pouvoir de montrer que l'imaginaire n'est pas la réalité. Le deuxième moyen de gérer les peurs est de responsabiliser. On a d'autant plus peur que l'on est plus dépendant de l'autre ou de la situation. Enfin l'action libère de la peur parce qu'elle oriente la lucidité vers son meilleur débouché. »

Ce qui est intéressant dans le cas Sulzer, ce n'est pas l'objectif atteint, mais le chemin intelligent, généreux et courageux qui y a conduit. C'est la clé de la confiance, hors de toute idéologie et de tout modèle prêt-à-porter, qui a ouvert la porte du changement des mentalités et de comportements, à commencer par la responsabilisation.

C'est la clé de la confiance, hors de toute idéologie et de tout modèle prêt-à-porter, qui a ouvert la porte du changement des mentalités et de comportements.

Il est généralement admis que nous avons dix ans de retard sur les Nord-Américains en cette matière, mais n'imaginons pas que toutes les entreprises et que tous les consultants de ce continent maîtrisent les formations comportementales. Daniel Goleman, auteur à succès de *L'Intelligence émotionnelle*, dont nous évoquerons encore les travaux dans le chapitre suivant, annonce une bonne nouvelle en introduction du second tome de son best-seller : « Il existe des moyens de former cette intelligence émotionnelle. » Mais là encore on reste sur sa faim lorsqu'il nous révèle en fin d'ouvrage que l'on passe trop de temps à parler de compétence sans les mettre en pratique. Un long développement est consacré à ce qui appartient en fait à la phase préalable : l'évaluation de la réalité, du fonctionnement humain de l'organisation et de son personnel, et la restitution des résultats de cette évaluation. Il est dit qu'il faut du temps et qu'un seul séminaire n'est pas suffisant… Goleman cite la société Bell Atlantic qui a expérimenté une formule de « cercles de mentors » avec des groupes de femmes cadres de niveau moyen placées sous la supervision d'une collègue plus expérimentée pour les inciter à discuter ensemble des problèmes qu'elles rencontrent au travail. Une autre entreprise industrielle qui mettait deux fois plus de temps à produire des devis que ses concurrents a fait appel à des experts dans les méthodes de l'« apprentissage d'entreprise. » Aujourd'hui il lui faut seulement cinq jours pour fournir un devis. Ils n'ont pas changé l'organisation et la technique, mais ils ont transformé leurs relations professionnelles. On ne saura pas comment, comme si chacun gardait ses secrets.

« La bonne nouvelle, c'est que l'intelligence émotionnelle peut s'apprendre »,

> ***La bonne nouvelle, c'est que l'intelligence émotionnelle peut s'apprendre.***
>
> ***Daniel Goleman***

annonce Daniel Goleman, sans toutefois être très précis sur les moyens. L'apprentissage actif et des outils comme la répétition mentale, la mise en situation des aptitudes clés et le jeu de rôles sont présentés comme de bonnes pratiques. Mais il a raison de rappeler qu'il ne suffit pas de pratiquer des mises en situation ou des jeux de rôles pour apprendre de ces expériences. Celles-ci doivent être sous-tendues par une pédagogie claire. La vraie bonne nouvelle est qu'une telle formation existe, et que nous allons en présenter les principes essentiels dans les prochaines pages...

Une chose est certaine selon l'auteur : transformer les relations au travail fait économiser beaucoup d'argent. Un constructeur automobile a constaté que des erreurs de conception étaient commises parce que les ingénieurs craignaient d'être critiqués s'ils confiaient leurs difficultés à leurs collègues concevant une autre pièce de l'ensemble. Un programme de formation sur le travail d'équipe a permis d'économiser ensuite 3,5 milliards de francs sur les coûts de rééquipement pour un budget prévisionnel de 5,5 milliards et de terminer en avance de trois mois sur le calendrier, en ayant commencé avec quatre mois de retard.

Le « Centre Inffo », centre de ressources officiel de la formation continue, a consacré un numéro de sa revue « Actualité de la formation permanente »[9] aux « formations au développement personnel. » Outre la confusion créée par ce titre entre développement per-

9. N° 148, mai-juin 1997.

Le besoin de responsabiliser l'ensemble du personnel a pris le pas sur les objectifs traditionnels du « développement personnel ».

sonnel et développement professionnel dont il s'agit en réalité, ce dossier très complet fait l'inventaire des moyens pédagogiques mis en France à la disposition des entreprises et consultants en matière de « compétences non techniques. » Le besoin de responsabiliser l'ensemble du personnel a pris le pas sur les objectifs traditionnels du « développement personnel » et des attentes nouvelles apparaissent, comme : moins de côté « psychologisant », plus d'opérationnalité et de développement des compétences professionnelles, un changement des comportements. En constituant ce dossier, Anne Brochec souligne d'entrée de jeu à la fois l'enthousiasme quant à l'étendue de ce domaine (+ 20 %),la confusion des intitulés et les dérives possibles. On peut lire en introduction que, selon Vincent Lenhardt, le changement des attitudes (croyance, valeurs, représentations) et le changement des comportements (états du moi, écoute) seraient le lieu de l'entreprise, alors que le changement de la structure de la personne (inconscient, corps, émotions, régression, histoire archaïque) serait le champ de la thérapie. Nous reviendrons dans le prochain chapitre sur cette exclusion arbitraire du corps et des émotions du développement professionnel. Le « Centre Inffo » présente dans son dossier les principales approches :

- Vincent Lehhardt (Transformance) précise ce qu'on entend par coachning (« construire la santé et aider une personne à guérir plutôt que seulement traiter une maladie ou un symptôme ») et le *team-building* (« le travail fait par un coach auprès d'une équipe »). Nous verrons que notre approche de la construction d'équipe est davan-

tage un travail de l'équipe elle-même sur son mode de fonctionnement à travers des résolutions de problèmes.

- Jean-Claude Rouchy (ARIP-ICS) présente le concept de « groupes d'évolution » inspiré des travaux de Kurt Lewin :

  « L'analyse de groupe est centrée sur l'expérience personnelle et professionnelle, de son rapport aux autres et sur les processus insconscients dans les groupes. »

  Des séances de « sociodrame » mettent en scène et analysent par le jeu des situations de groupe vécues et imaginées par les participants.

- Marlyse Benoin et Jean Burget (Euroformation) décrivent l'apport de la sophrologie qui « adapte les exercices de relaxation dynamique en mettant en valeur les approches corporelles propres à cette méthode. À partir d'une conscience accrue du corps et des mouvements respiratoires, un équilibre s'établit progressivement qui élimine les sources de tension et de conflit. »

- Ralph Goldet (Théâtre Hors Taxe) dit tout ce que les techniques théâtrales peuvent apporter à la formation.

- Gysa Jaoui (TSTA) définit l'analyse transactionnelle, conçue par le médecin et psychiatre américain Eric Berne à la fin des années 50, comme :

  « le processus de différenciation des états du moi qui forment la structure de notre personnalité pour mieux gérer nos transactions. »

- Berne définit un état du moi comme :

« un système cohérent de pensées et de sentiments mis en évidence par des types de comportements correspondants. »

Ces systèmes sont au nombre de trois : l'enfant (comportements infantiles, de soumission ou de rébellion), le parent (protecteur, impulsif ou punitif) et l'adulte (comportement maîtrisé, raisonnable et rationnel, rigoureux et juste, plutôt neutre dans la relation). L'AT permet de repérer la façon dont on se laisse entraîner dans un état du Moi inadapté à la situation. Elle permet surtout d'analyser la communication interpersonnelle sous un mode adaptatif.

- France Camerlynck (REPERE) définit la programmation neurolingusitique, conçue dans les années 75 par les américains John Grinder et Richard Bandler, et développée en France à partir de 1984. La PNL analyse par exemple les mouvements du visage et en particulier les mouvements oculaires qui seraient, selon cette théorie, reliés à différents modes d'appréhension de l'environnement. Ainsi celui qui évoque ses souvenirs avec des mouvements oculaires vers le haut serait à dominante « visuel » ; celui qui a des mouvements horizontaux serait à dominante « auditive » et celui qui a des mouvements vers le bas serait « kinesthésique » (c'est-à-dire privilégiant les sensations internes au corps).
- Nous présentons nous-mêmes dans ce dossier du Centre Inffo la formation expérientielle, qui sera développée dans la troisième partie.

Autre exemple d'inventaire des formations comportementales les plus reconnues dans les entreprises, le magazine de France 2 « Envoyé spécial » consacre une émission[10] aux « stages d'épanouissement personnel, *nec plus ultra* du management des cadres dernier cri ». Le programme télé annonce :

10. Envoyé Spécial, 26 novembre 1998.

> *« Pour plus de performance et d'efficacité, le cadre doit apprendre à libérer son énergie, à lutter contre le stress, l'inhibition, la perte de confiance et la démotivation. Basés sur des jeux de rôles et des techniques anti stress, ces stages font fureur. Plusieurs centaines de cabinets se disputent le marché avec des techniques qui vont du jeu de rôle à la philosophie zen. »*

« Plusieurs centaines de cabinets se disputent le marché avec des techniques qui vont du jeu de rôle à la philosophie zen. »

Le reportage commence par notre séminaire expérientiel, et le témoignage de l'équipe de direction de l'hypermarché Cora de Colmar, que nous retrouverons plus loin. Puis suivent un séminaire de thérapie individuelle pour aider un cadre à faire le point sur sa carrière, un atelier théâtral, un travail de groupe sur le corps, se toucher, s'embrasser...
Selon Sandra Michel-Bellier, interviewée dans ce reportage, la réponse à l'immense besoin de développement professionnel des entreprises repose soit sur des techniques globalisantes, soit sur des techniques partielles. Les techniques globalisantes, comme l'AT ou la PNL, veulent tout expliquer, tout prévoir, repérer un type de personnalité qui permet ensuite de *déduire* toute une série de traits particuliers. Nous avons suffisamment insisté sur le piège du déterminisme. Les techniques partielles, comme les typologies ou les modèles théoriques, sont une autre forme de rationa-

lisation reposant sur la validité de certains critères donnant les moyens de prévoir et décider, diagrammes à l'appui, du sort des salariés. Par ailleurs, les consultants ont tendance à répondre à un besoin nouveau avec les techniques anciennes du développement personnel : travail sur le corps, thérapies de groupe ou individuelles... Ce « hors sujet », du moins dans une phase d'intervention, ne fait que créer une confusion et retarder le recours aux réponses pertinentes car prenant en compte la part d'irrationalité. Seules les approches pragmatiques de certains patrons visionnaires, assistés de consultants humanistes, parviennent, comme chez Sulzer, à faire bouger les choses grâce au levier de la confiance, de la prise en compte globale de la personne, et de l'expérience partagée. Il faut bien reconnaître qu'en France, les entreprises se sont bien plus attachées au repérage des compétences relationnelles et comportementales, à des fins de recrutement, de sélection et d'évaluation, qu'à la formation comportementale, qui représente encore le triangle des Bermudes du management : on tourne autour avec des techniques et des théories partielles, sans réellement vouloir agir en profondeur, de crainte d'ouvrir la « boîte de Pandore. » Pourtant, dans le mythe grec, lorsque Pandore, aussi méchante et paresseuse que belle, ouvrit la jarre qu'elle ne devait ouvrir à aucun prix, tous les maux s'abattirent sur l'humanité, la vieillesse, la maladie, la folie, la passion, le vice et... le travail, mais aussi l'Espérance, vertu réconfortante, qui conseilla à ses sœurs de malheur de ne pas détruire l'humanité.

“Les consultants ont tendance à répondre à un besoin nouveau avec les techniques anciennes du développement personnel : travail sur le corps, thérapies de groupe ou individuelles...”

Troisième phase : l'évaluation, le suivi et la démultiplication

Là aussi toutes les techniques sont possibles, mais l'on retrouve souvent les plans d'action, les groupes de projet et les questionnaires d'évaluation à 3, 6 et 12 mois afin de mesurer la progression, si l'on croit en la mesure de compétences impalpables. L'aide d'un consultant est nécessaire, mais les prolongements les plus féconds sont à l'initiative des participants eux-mêmes dans une démarche d'auto-formation. J'observe que presque systématiquement nos clients réalisent dans les mois qui suivent quelque chose qu'ils ont décidé lors du séminaire : un répertoire des salariés, l'amélioration de formulaires,une amélioration dans le système de communication, etc. Il s'agit parfois de « trucs » imaginés en formation comme un carton rouge à sortir de sa poche lorsqu'une réunion dérape ou devient trop émotionnelle, ou la reproduction avec les matériaux du métier d'une construction réalisée en stage symbolisant le nouvel esprit de coopération du groupe. Si le processus d'apprentissage de nouvelles cartes mentales et de nouvelles attitudes a été de qualité, les personnes auront tendance à le reproduire dans leur cadre professionnel. Les enseignements tirés de moments forts vécus en formation – et un stage comportemental en comporte forcément – sont des références communes sur lesquelles on s'appuie pour résoudre des problèmes ultérieurs. Une formation comportementale n'est pas une fin en soi mais un des éléments de ce jeu d'essai-erreur, par lequel une organisation invente petit à petit de nouvelles relations au travail et une nouvelle culture de la responsabilisation.

Rien n'est acquis, d'où le concept fort du nouveau management : l'apprentissage tout au long de la vie.

Il ne faut pas imaginer ces trois phases d'une action sur les comportements comme un parcours linéaire, mais comme une spirale : les trois phases se reproduisent continuellement car, en l'espèce, rien n'est acquis, d'où le concept fort du nouveau management : l'apprentissage tout au long de la vie.

Chapitre 12

L'intelligence sociale

Si les formations comportementales représentent encore un grand trou noir et si elles changent rarement en profondeur le fonctionnement des individus et des groupes, c'est parce qu'elle s'attachent au seul niveau mental.

Si les formations comportementales représentent encore un grand trou noir et si elles changent rarement en profondeur le fonctionnement des individus et des groupes, c'est parce qu'elle s'attachent au seul niveau mental, et qu'elles ne considèrent pas la personne dans sa globalité. En arrière plan des précédents chapitres, un moteur de l'action et des comportements à régulièrement été évoqué : les émotions. Les entreprises doivent développer de nouvelles capacités collectives, et d'abord des aptitudes relationnelles indispensables dans le travail d'équipe, le *coaching*, le *leadership*. Or, ces compétences humaines échappent largement au rationnel et s'acquièrent par l'expérience plus qu'elles ne s'enseignent. Nous avons vu combien il était illusoire de penser qu'une décision était entièrement rationnelle. Cette activité de traitement de l'information est en effet très orientée par notre vision subjective de la réalité. De même, les hommes d'actions et les entreprenants sont mus par leurs rêves, le sens de leur différence : seuls les esprits hermétiques à toute mode peuvent être des inventeurs, comme l'Anglais Alan Turing, inventeur de l'ordinateur, ou mes maîtres d'aventure Alexandre de Humboldt, René Caillié et Jacques Lizot. Le dépassement de soi, la passion, le rêve, sont des émotions qui font la différence entre les wagons-gestionnaires et les locomotives-entrepreneurs. Dans la Hollande réformiste de 1580, comme dans le monde post-industriel d'aujourd'hui, le développement économique dépend dans une grande mesure de la confiance. Or, la confiance est le sentiment le plus ancien et le plus distinctif de l'Homme. Il ne peut y avoir responsabilisa-

tion des acteurs de l'organisation sans confiance donnée et reçue. Le XXI[e] siècle sera le siècle de l'éthique, affirme le président Jacques Chirac. Version moderne de la morale, cette valeur est reconnue depuis les années 50 comme la clé du management participatif. On parle là du cœur plus que de la raison :

« Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas...»

Ces émotions et ces sentiments sous-jacents à la vie des organisations sont une autre forme de l'intelligence. Le développement de l'intelligence logique et abstraite ne suffit plus ; il nous faut aussi développer notre intelligence sociale et émotionnelle. Si les nouveaux comportements en entreprise dépendent de cette intelligence-là, la formation continue doit en comprendre les mécanismes avant de la développer. Le célèbre psychologue suisse Jean Piaget avait déjà décrit comment l'intelligence était formée par l'expérience ; l'intelligence n'est pas une caractéristique interne innée de l'individu mais est le produit de l'interaction entre la personne et son environnement ; l'action est la clé et, dans l'action, les émotions sont en jeu. Les neurosciences ont considérablement progressé ces dernières années et ont confirmé les théories de Piaget. En grande partie inexploré comme l'Afrique du XIX[e] siècle, le cerveau nous livre quelques secrets...

“Le développement de l'intelligence logique et abstraite ne suffit plus ; il nous faut aussi développer notre intelligence sociale et émotionnelle. Si les nouveaux comportements en entreprise dépendent de cette intelligence-là, la formation continue doit en comprendre les mécanismes avant de la développer.”

L'action est l'expression de toute personne. Elle a plusieurs aspects qui forment un tout indissociable[1] :

- **l'aspect cognitif** correspond aux capacités d'une personne à acquérir des connaissances, c'est-à-dire à

La chimie de l'intelligence

1. *Psychologie de l'action*, Guy Véron, Vigot, 1994.

la manière dont une personne traite les informations issues de son environnement et de son milieu intérieur ;

- **l'aspect affectif** représente l'ensemble des réactions psychiques qui sont en liaison avec les sentiments et les émotions. Il répond à ce que l'on décrit traditionnellement par personnalité, tempérament, humeur et caractère ;
- **l'aspect conatif** désigne l'effort mis en jeu par la personne et sa volonté. Il répond plus généralement à sa motivation, source et gestion de l'énergie déployée ;
- **l'aspect moteur** est l'expression d'un comportement physique observable et correspond à l'exécution de l'action (geste, mouvement).

« La capacité permet une action qui développe elle-même une nouvelle capacité, et ainsi de suite. »

Cet ensemble n'est pas statique mais évolue avec le temps et l'expérience. La capacité permet une action qui développe elle-même une nouvelle capacité, et ainsi de suite. Mais « comment ça marche ? », dirait un célèbre journaliste scientifique de la télévision. Pour intégrer la dimension émotionnelle dans la formation comportementale, il est nécessaire de connaître dans leurs grands principes les mécanismes neuropsychologiques.

À la naissance, le système nerveux est loin d'être terminé, explique le docteur Guy Véron, spécialiste de médecine aérospatiale. La taille des neurones et leurs connexions ne sont pas définitives. Certains nerfs ne sont pas encore capables de transmettre rapidement leur influx du fait qu'ils ne sont pas encore myélinisés (la myéline constitue une gaine qui entoure l'axone du nerf et qui favorise le déplacement du potentiel d'ac-

tion). La maturation du système nerveux central va nécessiter une bonne dizaine d'années et se déroulera suivant un déterminisme lié aux gènes (facteurs héréditaires). Mais le cerveau sera aussi influencé par les conditions que l'individu rencontrera dans son environnement et dans son milieu social. Le comportement est donc le résultat de facteurs innés et des effets acquis de facteurs liés à son environnement, sans pouvoir distinguer ces facteurs. Mc Lean (1952) a résumé les caractéristiques cérébrales liées à l'évolution des espèces en distinguant trois cerveaux hiérarchiques :

« Le comportement est donc le résultat de facteurs innés et des effets acquis de facteurs liés à son environnement, sans pouvoir distinguer ces facteurs. »

- **l'archéocortex**, le cerveau le plus ancien, dit reptilien , s'exprime de manière très primaire suivant deux principaux comportements : l'approche (permettant de manger, d'accomplir l'acte sexuel) et l'évitement (fuir le danger).
- **le système limbique**, qui entoure le cerveau ancien, s'est développé dans les espèces animales et humaine du fait de l'importance des interactions sociales. Il est le siège de la mémoire des événements et de la mémoire affective liée à ces événements (moments agréables et désagréables du passé). Cette mémoire « affective » va moduler les comportements primaires : l'approche peut devenir une agression et l'évitement une panique.
- **le néocortex**, extrêmement développé chez l'homme, recouvre complètement les deux premiers cerveaux. C'est le cerveau de l'intelligence et de la raison, où se développent les valeurs culturelles et morales. Ce troisième cerveau contrôle les deux autres, mais il suffit d'une déconnexion de ce contrôle (sous l'effet du stress notamment) pour que réapparaissent les comportements primaires.

On sait depuis la fin des années 60 (R. Sperry, 1968) que chacun des deux hémisphères du cerveau est spécialisé dans un traitement conjoint de l'information environnante. Ainsi, l'hémisphère gauche, centre du langage, semble avoir une action plutôt logique alors que l'hémisphère droit semble avoir une action plutôt analogique et d'orientation spatiale. L'hémisphère gauche assure la verbalisation, l'écriture, la lecture, l'arithmétique, c'est-à-dire qu'il se comporte un peu comme un ordinateur (codage logico-analytique et digital). L'hémisphère droit perçoit l'espace, crée des images, et traite l'information de manière globale et synthétique (la forme d'un visage par exemple). Suivant la dominance des modalités de traitement de l'information, des différences individuelles importantes existent : certaines personnes ont un style visuel (prédominance de l'image) et d'autres ont un style auditif (prédominance du verbe). Ces modes de connaissance associés aux hémisphères gauche et droit correspondent directement à la distinction entre l'expérimentation concrète et les approches cognitives abstraites de la formation. Alors que les pédagogies traditionnelles aussi bien dans l'éducation que dans la formation des adultes sont « déductives » (partir de la théorie pour déduire des applications), les pédagogies nouvelles sont « inductives » (construites à partir de la pratique)[2].

*« **Alors que les pédagogies traditionnelles sont « déductives » (partir de la théorie pour déduire des applications), les pédagogies nouvelles sont « inductives » (construites à partir de la pratique).** »*

Le cerveau humain est composé de mille milliards de cellules et de cent milliards de neurones qui communiquent au niveau de synapses par l'intermédiaire de neurotransmetteurs chimiques variés. Il peut être com-

2. Nous renvoyons aux ouvrages d'Hélène Trocmé-Fabre sur ce sujet aux Éditions d'Organisation : *J'apprends donc je suis*, 1995, *Apprendre aujourd'hui*, 1996.

paré à une éponge imbibée de substances chimiques, éponge vivante dont les éléments évoluent sans cesse. Il a été prouvé que les circuits neuronaux évoluent en fonction de l'activité. Cette plasticité cérébrale permet l'acquisition de réponses nouvelles. Les neurones ont pour principale action de propager l'information qui se caractérise sous forme d'impulsions électriques dont l'élément de base est le potentiel d'action. Il résulte du transport d'ions sodium (positifs) de l'extérieur vers l'intérieur du neurone. Lorsque la pénétration d'ions est suffisante, le potentiel d'action est déclenché et se propage le long du neurone.

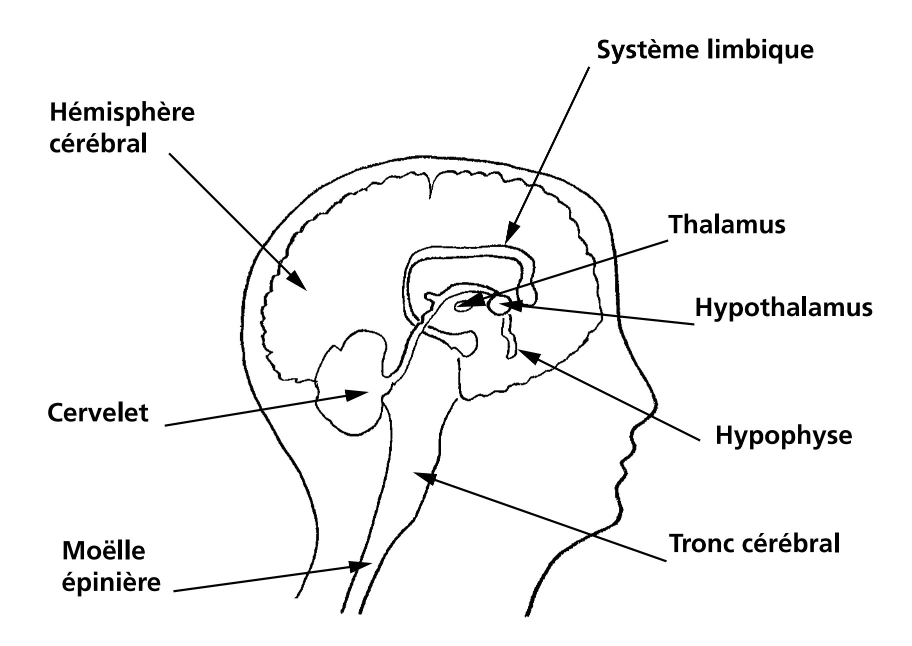


Figure 6 – Structures cérébrales

Le système limbique, situé sous le cortex, nous intéresse particulièrement ici, puis qu'il entre en jeu dans les comportements émotifs, la mémoire et l'apprentissage. Un noyau gris, le thalamus, intervient dans l'in-

> *Le système limbique entre en jeu dans les comportements émotifs, la mémoire et l'apprentissage.*

tégration et la modulation des informations sensitives et les commandes motrices (planification de l'action). En dessous se situe l'hypothalamus, qui communique avec un appendice, l'hypophyse. Il régule le milieu intérieur : température, comportement alimentaire, soif, comportement sexuel, « horloges » biologiques qui gouvernent les rythmes hormonaux et les cycles de vigilance (états de veille, sommeil). Ces structures provoquent la sécrétion des hormones de l'organisme et la contrôlent suivant le principe d'autorégulation par feed-back. Connecté au système nerveux végétatif, l'hypophyse provoque les adaptations comportementales telles que la fréquence cardiaque, la fréquence respiratoire, la tension artérielle, le diamètre pupillaire...

Greffé sur la face postérieure du tronc cérébral, le cervelet joue un rôle important dans la régulation des activités motrices : maintien de l'équilibre, régulation du tonus, contrôle de l'exécution des mouvements. Au tronc cérébral fait suite la moelle épinière (environ 45 cm) jusqu'au milieu du dos, d'où partent et arrivent les 31 paires de nerfs.

Les organes des sens sont chez l'homme des capteurs très médiocres : l'oreille n'entend pas en deçà de 16 hertz ni au-delà de 20 000 hertz ; les deux yeux couvrent un champ de 180°, mais chacun ne perçoit de manière distincte (acuité visuelle) qu'un angle limité à 2° à un instant donné ; il faut balayer le champ (mouvement des yeux puis de la tête) pour essayer d'obtenir une information correcte et précise de l'ensemble de l'environnement. Ce qui signifie que, pour appréhender un environnement composé d'une multitude d'infor-

mations ponctuelles (stimuli) à un moment donné, l'œil et le cerveau doivent disposer d'un système de représentation et de mémorisation à très court terme leur permettant de traiter l'ensemble de l'environnement.

Les deux sortes de stress

L'action peut être perturbée par le stress. La perturbation peut être réelle (bruit intense et prolongé, chaleur, surcharge d'informations...) ou psychologiques (impression d'être dépassé par les événements, événements de vie, une mauvaise ambiance de travail, des difficultés relationnelles avec les collègues et avec la hiérarchie...). Dans tout stress, il y a trois phases :

- l'alarme : montée du stress ;
- la compensation : résistance et mise en place de stratégies mentales pour lutter contre le stress ;
- la décompensation : lorsque les forces sont épuisées.

Le stress se traduit par une activation du système neuro-végétatif (l'adrénaline provoque une accélération cardiaque et respiratoire) et de l'axe corticotrope qui aboutit à la sécrétion de cortisol, anti-inflammatoire qui diminue les systèmes de défense biologique.

> *« Cet effet peut permettre de comprendre la relative fragilité des personnes sous stress devant les maladies infectieuses », nous dit le docteur Véron. « Certaines hypothèses, non vérifiées, donnent le stress pour responsable d'autres maladies (cancer...). »*

> ***Considérer le stress comme normal et « faire avec » s'appelle en anglais le* coping.**

Considérer le stress comme normal et « faire avec » s'appelle en anglais le *coping.* Les moyens mentaux de

« faire avec » sont :

- l'anticipation et le contrôle : soit on gère le problème lui-même, soit on essaie de réguler sa détresse émotionnelle (maîtrise de soi, recherche d'un soutien, verbalisation des émotions, réévaluation positive de la situation) ;
- la réduction de l'incertitude : c'est le rôle du management que de réduire l'incertitude en informant le personnel ;
- l'action est un bon moyen de lutter contre le stress, comme l'a démontré Henri Laborit dans *L'Éloge de la fuite* ;
- l'entraînement :

  « On apprend pas le stress, on apprend à s'y adapter, affirme l'auteur. L'expérience et l'entraînement jouent donc un rôle fondamental. L'entraînement doit être aussi réaliste que possible. Il permet également de développer de nombreuses situations stressantes artificielles et imprévues. Sur le plan professionnel, même si les simulateurs d'entraînement ne sont pas totalement réalistes (un simulateur de vol ne vole pas), ils peuvent être utilisés pour créer d'autres stress qui auront un effet révélateur et prédictif. Un simulateur d'entraînement doit permettre aux acteurs de découvrir leurs propres réactions en situations dégradées. »

Nous consacrerons les chapitres suivants au simulateur le plus connu pour le management : la formation expérientielle.

Le stress, nous l'avons vu avec Jean-Louis Servan-Schreiber, peut avoir des effets positifs lorsqu'il mobilise l'énergie pour faire face à une situation, ou des effets néfastes suivant les capacités de résistance et d'endurance de la personne concernée.

« Le stress, peut avoir des effets positifs lorsqu'il mobilise l'énergie pour faire face à une situation, ou des effets néfastes suivant les capacités de résistance et d'endurance de la personne concernée. »

> *« Un des paradoxes de la vie professionnelle, écrit Goleman, est que la même situation représente une menace redoutable pour certains et pour d'autres un défi stimulant, voire enthousiasmant. Il y a une différence cruciale d'un point de vue neurologique entre le « bon stress » – le défi qui nous motive – et le « mauvais stress », cette menace qui nous submerge, nous paralyse ou nous démoralise. »*

Les substances chimiques cérébrales qui correspondent à l'enthousiasme devant un défi, explique-t-il, sont différentes de celles qui accompagnent le stress et la sensation de menace. Elles se répandent dans le sang quand nous sommes en état de productivité optimale et de bonne humeur. La biochimie de ces états productifs stimule notamment le système nerveux sympathique et les glandes surrénales qui sécrètent des catécholamines (adrénaline et noradrénaline). Celles-ci nous stimulent de façon plus positives que le cortisol, qui nous plonge dans un état de frénésie. Quand le cerveau est en alerte, il sécrète du cortisol et des doses élevées de catécholamines,

> *« Mais c'est à un niveau modéré d'excitation cérébrale que nous effectuons notre meilleur travail sous l'effet des seules catécholamines »,*

conclut le psychologue ; le niveau de cortisol ne grimpe pas seulement sous l'effet d'une menace dans le travail ou d'un commentaire négatif du patron, mais aussi à cause de l'ennui, de l'impatience, de la frustration ou de la fatigue. Une expérience allemande a démontré ce phénomène : des étudiants volontaires ont été soumis à une série de problèmes

arithmétiques en disposant de moins en moins de temps, et avec un système de récompense ou de pénalité en argent. Les étudiants qui croyaient le plus à leurs chances de réussite parvenaient à maintenir leur mobilisation à un niveau tel qu'ils sécrétaient essentiellement des catécholamines. Mais ceux qui étaient avant tout motivés par la peur de l'échec voyaient leur niveau de cortisol augmenter considérablement. D'où des résultats différents : les concurrents à faible niveau de cortisol faisaient preuve d'une meilleure aptitude à réfléchir et à se concentrer pendant l'épreuve. Leur rythme cardiaque montrait qu'ils n'étaient pas plus anxieux pendant l'épreuve qu'avant. Ils gagnaient deux fois plus souvent que les autres.

L'amygdale (du cerveau) dirige nos émotions

Des travaux récents nous permettent de mieux connaître le fonctionnement du système limbique, siège de nos émotions. Le neurologue Joseph Le Doux[3], cité par Goleman, a exploré le rôle de l'amygdale, au sommet du tronc cérébral, siège de la mémoire affective et poste de contrôle des émotions. Avant même que le cerveau pensant (néocortex) ait pu prendre une décision, l'amygdale détermine nos actions. Par exemple, lorsqu'un signal de peur se déclenche, elle commande aussitôt la sécrétion d'hormones mettant la personne en état de combattre ou de fuir, mobilise les centres responsables du mouvement et stimule le système cardio-vasculaire, les muscles et les viscères. L'amygdale déclenche en même temps par d'autres circuits la sécrétion massive de norépinéphrine, une hormone qui accroît la réactivité des régions du cerveau qui aiguisent les sens, le mettant en état d'alerte. D'autres

3. *Sensory Systems and Emotions*, Joseph Le Doux, in *Integrative Psychiatry 4*,1996.

signaux commandent au tronc cérébral de donner au visage une expression de frayeur, de figer les mouvements en cours sans rapport avec la situation, d'accélérer le rythme cardiaque, d'élever la tension et de ralentir la respiration. D'autres signaux fixent l'attention sur la source de la peur et préparent les muscles à agir en conséquence. Simultanément, les systèmes corticaux de mémoire sont mobilisés pour rechercher toute connaissance en rapport avec la situation et ils prennent le pas sur toutes les autres régions responsables de la pensée.

Suivant l'ancienne théorie, les organes des sens transmettent des signaux au thalamus et au néocortex afin que celui-ci les identifie et leur donne un sens. Ces informations sont ensuite transmises au cerveau limbique qui commande au cerveau et au reste du corps la réaction appropriée. Mais Le Doux a découvert un faisceau de neurones qui relient directement le thalamus à l'amygdale, permettant à celle-ci de déclencher une réaction avant même que les informations soient enregistrées par le néocortex. Plus l'amygdale est excitée, plus profonde sera l'empreinte.

> *« Anatomiquement, le système qui gouverne les émotions peut agir indépendamment du néocortex, dit Le Doux. Certaines réactions et certains souvenirs émotionnels peuvent se former sans la moindre intervention de la conscience, de la cognition. »*

« *Tel un radar, l'amygdale scrute les expériences vécues et les compare aux expériences passées.* »

Tel un radar, l'amygdale scrute les expériences vécues et les compare aux expériences passées. Procédant par association, lorsqu'un élément important de la situation actuelle est semblable à un élément d'une situation antérieure, elle assimile immédiatement les deux

situations et entre en action en un millième de seconde, avant même la confirmation.

Une autre partie du cerveau, le cortex préfrontal, permet de corriger cette première réaction de peur ou de colère en fournissant une réponse plus analytique. Ce « thermostat » est composé de deux lobes : le lobe gauche tempère les émotions déplaisantes, le lobe droit est le siège des émotions négatives. Le neurologue Antonio Damasio, de l'université de l'Iowa, a démontré, à partir de l'examen de patients dont les lobes frontaux avaient été endommagés, que contrairement à ce qu'on pensait jusque là les sentiments sont indispensables aux décisions rationnelles ; ils nous orientent dans la bonne direction, celle où la logique pure peut être utilisée au mieux.

> *« La conception traditionnelle de l'antagonisme entre raison et sentiment en est bouleversée, en conclut Goleman : il ne s'agit pas de s'affranchir des émotions et de leur substituer la raison, comme le disait Erasme, mais de trouver le bon équilibre entre les deux. Le paradigme antérieur avait pour idéal la raison libérée des émotions. Le nouveau paradigme nous enjoint d'harmoniser la tête et le cœur. »*

Comment ne pas tenir compte de ces découvertes dans notre conception de la formation comportementale ? Elles valident encore davantage l'expérience dans ces formations « non techniques. » Les compétences émotionnelles et sociales peuvent donc bien être « travaillées » et développées dans un simulateur, un séminaire reproduisant des situations proches de la réalité professionnelle.

Dans *L'Intelligence émotionnelle* (1995), Daniel Goleman révéle au grand public qu'il est possible de transformer ses émotions en intelligence. De l'intelligence émotionnelle dérive des aptitudes humaines qu'exige notre époque : La conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie, l'art de faire attention à autrui, de résoudre des conflits, et le sens de la coopération. Pour l'essentiel, toutes les émotions sont des incitations à agir : La colère, la peur, le bonheur, l'amour, la surprise, le dégoût, la tristesse provoquent des réactions biologiques. Parmi les facteurs dont dépend la réussite dans la vie, Goleman estime que le QI représente au mieux 20 %. Il déplore que notre système de formation se focalise sur lui et ignore les traits de caractère qui déterminent la manière dont nous exploitons nos autres atouts, à commencer par l'intellect.

L'intelligence interpersonnelle est l'aptitude à comprendre les autres. L'intelligence intrapersonnelle est la capacité à construire un modèle précis et véridique de soi-même et de l'utiliser pour conduire sa vie.

L'auteur raconte un vieux conte japonais. Un jour un samouraï belliqueux somma un maître zen de lui expliquer ce qu'étaient le paradis et l'enfer. Le moine lui répondit avec mépris :

– *Tu n'es qu'un rustre, je n'ai pas de temps à perdre avec des gens de ton espèce.*

Se sentant insulté, le samouraï devint furieux et, tirant son épée, cria :

– *Je pourrais te tuer pour ton impertinence.*

> ***L'intelligence interpersonnelle est l'aptitude à comprendre les autres. L'intelligence intrapersonnelle est la capacité à construire un modèle précis et véridique de soi-même et de l'utiliser pour conduire sa vie.***

– *Voilà ce qu'est l'enfer, répliqua le moine calmement.*

Surpris par la vérité de ces paroles, le samouraï se calma, rengaina son épée, salua le maître et le remercia de l'avoir éclairé.

– *Et voilà le paradis, ajouta celui-ci.*

L'art de s'exprimer sans rester sur la défensive consiste à faire en sorte que les doléances ne se transforment pas en critiques personnelles.

Socrate l'avait dit en son temps : il faut être conscient de ses propres sentiments au moment où ils apparaissent.

Les parents expliquent davantage les émotions aux filles qu'aux garçons, observe Goleman. À l'âge adulte, les hommes se montrent moins habiles que les femmes à naviguer dans les méandres de la vie affective. Les hommes cherchent à éviter les conflits émotionnels avec autant d'acharnement que les femmes cherchent à les provoquer. L'art de s'exprimer sans rester sur la défensive consiste à faire en sorte que les doléances ne se transforment pas en critiques personnelles. Le management aussi est une affaire de cœur.

Il est possible de développer à l'âge adulte son intelligence émotionnelle. La formation émotionnelle éduque les émotions au lieu d'utiliser l'émotion pour éduquer.

Le psychologue américain cite trois applications de l'intelligence émotionnelle en entreprise :

- l'aptitude à exprimer des griefs sous forme de critiques fécondes (*feed-back*) ; les critiques maladroites précèdent la disparition de la confiance ;
- la capacité de créer une atmosphère dans laquelle la diversité est un atout plutôt qu'une source de friction ; l'intelligence d'un groupe n'est pas la moyenne des QI individuels mais dépend de l'intelligence émotionnelle (QE...) ;
- l'efficacité dans l'utilisation des réseaux (de communication, d'expertise ou de confiance) : transformer un réseau en équipe temporaire.

Il ne fait aucun doute que le cerveau conserve sa plasticité la vie durant, même si elle est moins spectaculaire que dans l'enfance. Il est donc possible de développer à l'âge adulte son intelligence émotionnelle. La formation émotionnelle éduque les émotions au lieu d'utiliser l'émotion pour éduquer : les expériences se répètent, le cerveau les traduit sous forme de liaisons renforcées, d'habitudes neuronales qui jouent dans les moments de tension, de déception, de chagrin. Dans quelques écoles américaines, pour répondre à la violence urbaine, des universitaires ont créé, dans les années 80, pour les cours moyens, des formations à la vie sociale et des cours de résolution créative des conflits afin d'apprendre l'art de vivre en société.

Il existe un autre mot pour désigner l'intelligence émotionnelle : le caractère. Comme l'écrit John Dewey au début du XX[e] siècle, l'éducation morale est particulièrement efficace quand elle s'appuie sur la réalité.

Pas de caractère sans autodiscipline ; comme l'ont fait remarquer les philosophes depuis Aristote, la vie vertueuse est fondée sur la maîtrise de soi. Autre clé de voûte du caractère, la capacité de se motiver et de se gouverner. Enfin, l'aptitude à différer la satisfaction de ses désirs (et à assumer ses frustrations), ce qu'on appelle la volonté. Goleman ne fait là que reprendre la tradition des pédagogies actives, source de la formation expérientielle.

Dans le second tome de *L'Intelligence émotionnelle* (1998), Goleman invite à :

> *« Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail. »*

« Pas de caractère sans autodiscipline ; comme l'ont fait remarquer les philosophes depuis Aristote, la vie vertueuse est fondée sur la maîtrise de soi. Autre clé de voûte du caractère, la capacité de se motiver et de se gouverner. Enfin, l'aptitude à différer la satisfaction de ses désirs (et à assumer ses frustrations), ce qu'on appelle la volonté. »

Il a constaté en effet que les efforts consentis par les entreprises pour développer l'intelligence émotionnelle ont pour l'essentiel abouti à un grand gaspillage de temps, d'énergie et d'argent, et que ces compétences humaines demeurent l'ingrédient méconnu dans la recette de la compétitivité. Que dire alors des entreprises françaises ! Les analyses des aptitudes des « collaborateurs d'exception » sur plusieurs décennies aux États-Unis montrent que deux qualités qui n'avaient qu'un faible impact sur la réussite dans les années 70 sont devenues d'une importance décisive dans les années 90 : la capacité à diriger une équipe et l'adaptation au changement.

L'intelligence émotionnelle ne s'ajoute pas aux capacités intellectuelles, elle les multiplie.

« L'intelligence émotionnelle ne s'ajoute pas aux capacités intellectuelles, elle les multiplie : elles constitue le facteur invisible mais déterminant de la performance d'exception. »

Parmi les entreprises citées, l'Oréal enregistre une rotation des commerciaux sélectionnés pour la qualité de leurs compétences émotionnelles inférieure de 63 % à celle des commerciaux sélectionnés exclusivement sur leurs autres compétences.

Huit formes d'intelligence humaine

Howard Gardner, psychologue à l'université d'Harvard, est un des penseurs les plus influents des États-Unis. Il affirme qu'il existe au moins huit formes d'intelligence humaine. Cette théorie révolutionne la conception de l'apprentissage et inspire de nouvelles méthodes d'enseignement[4]. À partir de recherches auprès d'enfants surdoués et de personnes présentant des lésions céré-

4. *Les Intelligences multiples*, Howard Gardner, Retz 1996.

brales, Gardner a isolé huit facultés mentales différentes :

1. **Langagière** : permet de communiquer avec le langage ; poètes et écrivain sont très doués dans cette intelligence ; cette intelligence est semble-t-il commandée par une région du cerveau appelée « l'aire de Broca. »
2. **Logico-mathématiques** : permet d'utiliser et d'apprécier des relations abstraites ; c'est ce qu'on appelle habituellement l'intelligence ; le cas des « idiots-savants », capables d'exploits en matière de calcul tout en étant fortement déficients dans d'autres domaines, démontre l'autonomie de cette intelligence.
3. **Musicale** : permet de créer ou de donner du sens à des sons ; l'autonomie de cette intelligence est mise en évidence par le cas de certains enfants autistes capables de très bien jouer d'un instrument.
4. **Spatiale** : permet de percevoir des images, de les transformer et de les reproduire de mémoire ; intelligence particulièrement présente chez des artistes tels que les sculpteurs et les peintres.
5. **Kinesthésique** : permet d'utiliser tout ou partie de son corps avec une grande maîtrise ; intelligence particulièrement présente chez des sportifs, ou chez des artistes tels que les danseurs, les comédiens.
6. **Intrapersonnelle** : permet d'identifier ses propres sentiments, d'élaborer un modèle mental précis de soi-même, et donc de mieux orienter ses comportements ; les lobes frontaux sont très actifs dans cette intelligence.

7. **Interpersonnelle** : permet de reconnaître et d'identifier les sentiments et les intentions d'autrui ; c'est l'intelligence des personnes intuitives et empathiques ; le lobe frontal joue ici aussi un rôle majeur.
8. **Naturaliste** : permet d'identifier, de classifier et d'utiliser les caractéristiques de son environnement.

Chaque individu les possède à différents degrés, et c'est ce qui détermine la façon dont on apprend et dont on réussit dans le monde du travail. On peut, par des efforts conscients, affiner ces « intelligences », mais si on ne les utilise pas elles s'émoussent.

La plupart des efforts antérieurs en éducation ont nié ces différences et valorisé le mode de pensée basé sur le langage et la logique.

> *« Ma théorie influence de plus en plus l'éducation, affirme Howard Gardner, car elle est en accord avec l'observation commune des enseignants et des parents selon laquelle les enfants diffèrent les uns des autres sur le plan cognitif. Nous possédons tous différentes forces et faiblesses dans divers domaines intellectuels. La plupart des efforts antérieurs en éducation ont nié ces différences et valorisé le mode de pensée basé sur le langage et la logique. C'est particulièrement le cas de l'esprit cartésien en France »*[5]

D'autres psychologues critiquent poliment cette théorie en disant que ce que leur confrère qualifie de formes d'intelligence musicale ou corporelle et kinesthésique, c'est du talent. Les généticiens sont plus favorables à Gardner. L'un d'eux, Mark Keating, de l'université de l'Utah, a mis en évidence l'existence d'un gène qui serait à l'origine d'une aptitude très précise : reproduire la structure d'un damier avec quatre cubes. La découverte d'autres gènes de ce type

5. Propos recueillis par Martha Zuber et Jacques Lecomte, *Revue Sciences humaines* n° 86, août/septembre, 1998.

militerait en faveur de l'hypothèse de Gardner. La théorie des huit intelligences a autant de succès parce qu'elle favorise la créativité et l'innovation, et confirme ce que tout formateur sait : il existe plusieurs façons d'apprendre, donc il doit y avoir plusieurs façons d'enseigner.

Les styles d'apprentissage

Dans nos séminaires expérientiels, nous utilisons le questionnaire des styles d'apprentissage, conçu par les Britanniques Peter Honey et Alan Mumford en 1982, qui aide les participants à prendre conscience de leurs préférences en matière d'apprentissage, afin qu'ils se trouvent en meilleure position pour choisir au cours du stage les expériences d'apprentissage qui leur permettront de progresser. Ce test correspond parfaitement aux quatre phases du processus d'apprentissage utilisé en formation expérientielle. Chacun doit déterminer en 10 ou 15 minutes pour 80 affirmations, celles qui leur correspondent et celles qui ne leur correspondent pas. Par exemple : « J'ai de fermes convictions sur ce qui est juste et injuste, sur ce qui est bien et mal » ; « J'ai la réputation d'avoir un style direct, d'appeler un chat un chat » ; « Je me suis souvent rendu compte que les actions qui s'appuient sur l'intuition sont aussi bonnes que celles qui tiennent compte d'une réflexion et d'une analyse précises » ; « J'écoute le point de vue des autres avant d'exposer le mien », etc. Un tableau permet à chacun de totaliser les scores, de les pondérer en les comparant aux scores de 3 500 personnes ayant fait le test, et de déterminer quel est son style préféré d'apprentissage :

> *« La théorie des huit intelligences a autant de succès parce qu'elle favorise la créativité et l'innovation, et confirme ce que tout formateur sait : il existe plusieurs façons d'apprendre, donc il doit y avoir plusieurs façons d'enseigner. »*

ACTIONNEL

Les actionnels s'impliquent pleinement et sans détours dans de nouvelles expériences. Ils aiment l'*ici et maintenant* et sont heureux d'être dominés par les expériences immédiates. Ils ont l'esprit ouvert, ne sont pas sceptiques, et cela les rend enthousiastes à propos de tout ce qui est nouveau. Leur philosophie est : « J'essaierai n'importe quoi une fois. » Ils ont tendance à agir d'abord et considèrent les conséquences après coup. Leurs journées sont remplies d'activités. Ils empoignent les problèmes avec créativité. Aussitôt que l'excitation d'une activité a cessé, ils s'occupent à rechercher la suivante. Ils se sentent bien dans le défi de nouvelles expériences mais s'ennuient dans un approfondissement à long terme. Ce sont des personnes grégaires, s'impliquant constamment avec les autres mais, en cela, elles cherchent à centrer toutes les activités autour d'elles-mêmes.

RÉFLEXIF

Les réflexifs aiment être en retrait pour pondérer les expériences et les observer suivant de nombreuses perspectives différentes. Ils collectent des données, les leurs et celles des autres, et préfèrent y réfléchir minutieusement avant d'en arriver à une conclusion. La collection minutieuse et l'analyse des données à partir d'expériences et d'événements est ce qui compte. Ils ont tendance à retarder la recherche d'une conclusion définitive avant d'entreprendre une action. Ils préfèrent occuper un siège en retrait dans les réunions et discussions. Ils aiment observer d'autres personnes en action. Ils écoutent les autres et préfèrent laisser la discussion s'enliser avant d'intervenir. Ils tendent à adop-

ter un profil bas et ont un air distant agaçant, ils sont tolérants et sereins. Lorsqu'ils agissent, ce n'est qu'une partie d'un contexte plus large qui inclut aussi bien le passé aussi bien que le présent, aussi bien les observations des autres que les leurs.

THÉORICIEN

Les théoriciens adaptent et intègrent les observations dans de complexes théories apparemment logiques. Ils pensent aux problèmes d'une manière verticale, pas à pas, logique. Ils rassemblent des faits disparates dans des théories cohérentes. Ils ont tendance à être des perfectionnistes qui n'ont de cesse que lorsque les choses sont bien rangées dans un schéma rationnel. Ils aiment analyser et synthétiser. Ils sont tranchants lorsqu'ils affirment des principes de base, des théories, des modèles et systèmes de pensée. Leur philosophie valorise la rationalité et la logique. « Si c'est logique, c'est vrai. » Les questions qu'ils posent sont souvent « cela fait-il du sens ? », « est-ce que ceci est cohérent avec cela ? », « quelles sont les hypothèses de base ? » Ils ont tendance à être détachés, analytiques et attachés à l'objectivité rationnelle plutôt qu'à n'importe quoi de subjectif ou d'ambigu. Leur approche des problèmes est essentiellement logique. C'est leur « équipement mental » et ils rejettent vigoureusement tout ce qui ne s'y adapte pas. Ils préfèrent maximiser la certitude et se sentent mal à l'aise avec les jugements subjectifs, les pensées latérales et tout ce qui est désinvolte.

PRAGMATIQUE

Les pragmatiques sont habiles à faire émerger de nouvelles idées, théories et techniques pour voir si elles fonctionnent dans la pratique. Ils recherchent positivement de nouvelles idées et saisissent la première occasion pour expérimenter leurs applications. Ce sont des gens qui reviennent d'un stage de management débordants de nouvelles idées qu'ils veulent mettre en pratique. Ils aiment en arriver rapidement en confiance aux choix et aux actes qui les attirent. Ils ont tendance à être impatients dans des discussions méditatives et sans fin. Ils sont essentiellement pratiques, les pieds sur terre, et aiment prendre des décisions pratiques et résoudre des problèmes. Ils répondent aux problèmes et opportunités « comme à un défi. » Leur philosophie est « il y a toujours un meilleur moyen » et « si ça marche, c'est bien. »

« Il n'existe pas une manière et une seule de voir la réalité et de résoudre un problème. »

Nos formateurs apprécient ce test, car il correspond bien aux modes de fonctionnement des personnes que nous recevons dans nos séminaires. Il permet à chacun de prendre conscience qu'il n'existe pas une manière et une seule de voir la réalité et de résoudre un problème, et qu'il est par conséquent utile d'en tenir compte dans une réunion, la conduite d'un projet, une formation, ou dans le management en général. Il n'est pas « déterministe », puisque chacun peut avoir dans une même journée des styles différents suivant le contexte, et que son style dominant peut évoluer avec les années, l'expérience, la formation. Il permet de tirer un meilleur parti des expériences vécues dans nos séminaires : équilibre des styles dans un sous-groupe,

choix d'un rôle opposé à son style dans une tâche afin de progresser...[6]

6. Nous renvoyons à Edward DE BONO : *Six Chapeaux pour penser*, InterEditions, 1987 ; *Réfléchir mieux*, Éditions d'Organisation, 1985.

Le lecteur nous pardonnera un raisonnement « en entonnoir » : tous les éléments de réflexion contenus dans cet essai conduisent inexorablement à l'apprentissage actif de nouveaux comportements dans la vie professionnelle. Résumons tous les arguments précédents qui trouveront un écho dans la formation expérientielle :

Conclusion : La meilleure école du réel c'est le réel

Des qualités de caractère autrefois attendues de la seule élite sont désormais sollicitées de tous les acteurs de l'organisation : être autonome et responsable, savoir coopérer et s'ouvrir au changement. Face aux turbulences d'un monde en transformation, les modèles « prêt à porter » se sont effondrés, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée. Il faut désormais plus de courage que de conformisme, et la crise peut être une opportunité d'apprentissage et de progrès. L'histoire de la révolution industrielle nous rappelle que le « tiers facteur humain » (les mentalités et les comportements) explique le développement économique davantage que le capital et le travail. On observe un certain désarroi des cadres et dirigeants devant la nécessité d'intégrer la dimension comportementale dans leur stratégie de développement. Nouvel étalon de la réussite professionnelle, les capacités relationnelles et comportementales sont pour l'instant davantage détectées pour le recrutement et la sélection que développées par la formation continue. Très peu d'organisations osent « secouer l'organigramme » et s'engager sur la voie difficile de la responsabilisation. La première étape sur ce chemin serait sans doute de transformer les cadres en *facilitateurs* et en *coach* donnant du *feed back*, mais cela impliquerait de mettre en place une stratégie de développement de nouveaux comportements. Il n'existe en l'espèce aucune technique miracle qui permettrait de s'en affranchir.

“ ***Très peu d'organisations osent « secouer l'organigramme » et s'engager sur la voie difficile de la responsabilisation.*** ”

En France, nous sommes bien peu préparés à cette révolution culturelle : système éducatif trop abstrait, élite

inadaptée, plus apte à gérer qu'à entreprendre et à innover. Pourtant certaines qualités nationales seraient aujourd'hui fort utiles, comme la débrouillardise ou l'individualisme, mais notre problème est de ne pas savoir les mobiliser. Si l'on décidait de passer à l'acte et d'élaborer une stratégie comportementale, un premier piège à éviter serait le déterminisme suivant lequel, en fonction d'une typologie, nos comportements seraient « mécaniquement » prévisibles. Si l'on estime au contraire que les membres d'une organisation sont des acteurs ayant une certaine liberté de jeu, c'est avec eux, par un processus d'essai-erreur, qu'il faudra inventer une nouvelle culture d'entreprise (une nouvelle carte mentale, un nouveau paradigme), en leur donnant des opportunité de développement. Un facteur inhibe encore souvent les acteurs de l'organisation qui craignent que derrière le « savoir-être » et « l'idéologie de la réalisation de soi » se cache une manipulation, fut-elle « librement consentie. » Le contrat « gagnant-gagnant » peut pourtant ne pas être une clé des songes mais une opportunité à saisir. Quelques principes clairs doivent cependant guider toute intervention sur les mentalités et les comportements. Ce n'est pas avec des « aspirines sociales » comme de beaux discours, des techniques ou de nouvelles règles que l'on changera le mode de fonctionnement d'un groupe, mais par une action en profondeur sur la nature du jeu lui-même. L'approche sociologique permet de partir de la réalité en analysant et en comprenant les comportements individuels et collectifs, et notamment l'importance d'être ouvert à la différence. Les théories du comportement organisationnel ne sont pas inutiles, mais il appartient à chaque organisation de créer *son* modèle. Toute action sur les comportements comporte trois phases : l'analyse préalable « sociologique », l'intervention, et enfin le suivi-renforcement. Il s'agit d'un processus en boucle qui doit s'envisager sur plusieurs années. L'approche pragmatique de *l'Organizational Development* pourrait utilement se répandre en France sous le terme générique de *développement professionnel*.

« Ce n'est pas avec des « aspirines sociales » comme de beaux discours, des techniques ou de nouvelles règles que l'on changera le mode de fonctionnement d'un groupe, mais par une action en profondeur sur la nature du jeu lui-même. »

Si les entreprises sont relativement à l'aise pour construire « rationnellement » des référentiels et des tests permettant de mesurer les compétences relationnelles et comportementales existantes, la formation comportementale reste un trou noir autour duquel on tourne avec des techniques toutes faites, sans réellement produire un changement. Nous venons de voir que la raison profonde est que l'on sait agir au niveau mental, mais bien moins au niveau « irrationnel » des émotions. Or, ce sont les émotions qui sont la clé de ce changement, comme les découvertes récentes des neurosciences le confirment. L'intelligence émotionnelle ne s'ajoute pas aux capacités intellectuelles mais elle les multiplie. Elle peut se développer à l'âge adulte par un entraînement : des mises en situation bien ciblées, des jeux, mais couplés à une réflexion car il ne suffit pas de vivre une expérience pour qu'elle soit formatrice. Il faut agir à la fois avec le cœur et avec la tête.

> ***Il ne suffit pas de vivre une expérience pour qu'elle soit formatrice.***

Le chemin parcouru depuis le début de cet essai conduit naturellement aux pédagogies inductives qui, contrairement aux pédagogies déductives largement dominantes dans notre système d'éducation et de formation, partent de la pratique pour accéder à la théorie et à l'abstraction. Les cadres et dirigeants français, mis à part quelques « initiés », ignorent que le management anglo-saxon s'appuie très largement sur de telles pédagogies pour s'engager sur la voie de la responsabilisation des salariés. C'est ainsi que l'on retrouve, un demi siècle plus tard, l'adaptation de nos pédagogies actives adaptées aux adultes. *L'Émile* de Jean-Jacques Rousseau revient, après un grand détour. Cela s'appelle l'*Experiential Learning* et *l'Outdoor Education*. Nos prix Nobel trouvent leur chemin de Damas aux États-Unis, alors que le concept est européen et qu'il existe en France depuis 1987. C'est un peu comme ces évangélistes américains qui viennent chez nous évangéliser les anciens évangélisateurs du Nouveau Monde. Il s'agit, plus que d'une « méthode », d'un immense courant de la formation des adultes qui, dans trente pays, renverse la perspective : ce ne sont pas les formateurs qui

> ***Ce ne sont pas les formateurs qui enseignent, mais ce sont les participants qui sont leurs propres formateurs.***

enseignent, mais ce sont les participants qui sont leur propres formateurs. Il aura fallu qu'un pédagogue juif allemand fonde sur les bords du lac de Constance une École nouvelle ; il aura fallu qu'il soit emprisonné puis exilé en Grande-Bretagne et qu'il fonde, avec l'aide d'un mécène français, une nouvelle école en Écosse ; il aura fallu qu'un chef d'entreprise lui demande en pleine guerre de former en accéléré le caractère de ses jeunes employés et que, la paix revenue, quelques hommes d'État et des chefs d'industrie visionnaires encouragent à investir dans cette formation, pour qu'aujourd'hui les entreprises, comme l'éducation et l'insertion, puissent adapter les comportements de leurs employés au défi de la responsabilisation. Tout commence donc par une belle histoire…

Partie 3

Apprendre par l'expérience

Chapitre 13

Un nouvel engouement pour l'apprentissage actif

Si la fin des années 80 vit en France l'année de la prise en compte de nouveaux comportements en entreprise, 1996 fut au niveau européen l'année de la reconnaissance de la formation expérientielle de ces comportements. 96, année expérientielle... Ce sont les organisations internationales qui ont donné sinon une légitimité – celle-ci était acquise depuis plusieurs décennies dans les pays anglo-saxons – du moins un écho mondial à ce courant de formation des adultes, et la reconnaissance de sa pertinence en réponse au besoin nouveau d'agir sur « les attitudes liées au travail. »

Dans cette troisième partie de notre exploration, nous « moissonnerons la sagesse du passé » en remontant aux sources de l'apprentissage actif. Puis nous découvrirons les principes pédagogiques de cette formation nouvelle en entreprise, et leur mise en œuvre en France. L'*Outdoor Training* étant le support le plus utilisé de la formation expérientielle dans les programmes de *développement professionnel*, nous irons à la rencontre des entreprises qui, en France et à l'étranger, l'intègrent dans leur stratégie de changement. Le cas de « l'usine du futur » d'Exxon Chemical à Notre-Dame de Gravenchon, belle aventure humaine, a le double avantage d'être un exemple de modèle organisationnel fondé sur la responsabilisation des employés, et de permettre de mesurer à long terme l'impact de la formation expérientielle en extérieur, puisqu'un programme *outdoor* y fut réalisé au début des années 90. La capacité de changement d'une société se mesurant à la manière dont elle accueille les innovations, il est éclairant d'analyser ce

que les entreprises, leurs consultants, les universitaires, les administrations et les journalistes ont pu dire de cette approche nouvelle de la formation des adultes. Enfin, nous verrons quelles sont les perspectives de celle-ci dans le pays où ses principes ont été formulés, pour la première fois, il y a plus de deux siècles, par un certain Jean-Jacques Rousseau.

Une étude de l'OCDE

Publiée en 1996 sous la direction de David Stern (université de Berkeley-Californie) et de Günter Huber (Institut Erziehungswissenschaft de Tubingen-Allemagne) pour le Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (CERI) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), cette étude, présentée en avant-première la même année lors de notre colloque « Apprendre par l'expérience » de la Grande Arche, visait à comprendre les raisons d'un nouvel intérêt pour l'apprentissage actif au cours des années 90 dans huit pays : Australie, Danemark, Finlande, Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Grande-Bretagne et États-Unis[1].

1. *L'Apprentissage actif pour les élèves et les enseignants*, CERI – OCDE, 1996.

Selon les auteurs de cette étude,

> *« une information abstraite assimilée dans un contexte pratique sera plus facilement intégrée par l'élève dans son corpus de connaissances théoriques et pratiques, et pourra servir à résoudre d'autres problèmes ultérieurement. L'apprentissage actif est lié d'une part à la prise de décision dans le processus d'apprentissage, et d'autre part à une utilisation active de l'intellect. Il se caractérise essentiellement par la participation active des appre-*

nants à un processus ayant pour objectif d'associer les informations provenant de l'environnement à leurs connaissances et aux différentes expériences qu'ils ont accumulées. »

Les auteurs soulignent le paradoxe qui consiste à essayer d'apprendre à quelqu'un à être capable d'apprendre sans professeur.

« L'apprentissage est un processus permanent. Que ce processus soit agréable et intéressant, ou pénible et inutile, nous apprenons et apprendrons tous. Si cette activité se fait dans l'allégresse, elle occupera une place de choix dans l'existence des générations futures. La pédagogie active peut faire de nous des élèves à vie. »

“Les formés peuvent préférer l'apprentissage actif, parce qu'ils sont davantage motivés et intéressés s'ils ont leur mot à dire dans leur propre apprentissage et si leur intellect est sollicité.”

Pourquoi un tel intérêt pour l'apprentissage actif dans les années 90 ? Plusieurs arguments sont avancés en faveur d'un renforcement de la place accordée à l'apprentissage actif par rapport aux formes plus passives d'acquisition des connaissances. Les formés peuvent préférer l'apprentissage actif, parce qu'ils sont davantage motivés et intéressés s'ils ont leur mot à dire dans leur propre apprentissage et si leur intellect est sollicité, avance cette étude. En participant aux décisions concernant leur formation, ils ont la possibilité de se prononcer en fonction de leurs connaissances acquises, de leurs besoins et de leurs intérêts. Ce faisant, ils prennent des décisions et assument des responsabilités.

« L'apprentissage actif est en outre important parce qu'il permet d'apprendre à apprendre... Il fut un temps où l'on pensait que seuls les meilleurs élèves étaient capables d'apprendre à apprendre et de répondre aux

méthodes d'apprentissage actif. Seule l'élite était jugée apte à apprendre activement. Suivant la doctrine traditionnelle, il était préférable de recourir à des méthodes pédagogiques très structurées pour enseigner aux moins bons élèves. »

Or, plusieurs études ont démontré que l'apprentissage actif et le développement de l'aptitude à apprendre à penser étaient particulièrement importants pour les élèves les plus faibles. Il est en effet apparu que leurs médiocres résultats tenaient notamment à leur inaptitude à apprendre de façon active. Mais l'OCDE, club des pays les plus riches de la planète, s'intéresse aussi beaucoup à l'impact de l'apprentissage actif sur la compétitivité des entreprises.

« Plusieurs études ont démontré que l'apprentissage actif et le développement de l'aptitude à apprendre à penser étaient particulièrement importants pour les élèves les plus faibles. »

« Les employeurs apprécient de plus en plus l'aptitude à apprendre et une attitude positive à l'égard de l'apprentissage, notent les auteurs. Ils ont besoin de personnes qui soient aptes et disposées à apprendre seules. Les sociétés cherchent à devenir des centres d'apprentissage avec des employés capables et désireux d'apprendre aussi bien sur poste que hors poste. Les entreprises qui survivront sont celles qui sauront apprendre plus vite que leurs concurrents et, pour cela, elles ont besoin de gens qui apprennent facilement et rapidement. »

En quoi la vague actuelle d'intérêt pour l'apprentissage actif se distingue-t-elle des précédentes ? s'interroge l'équipe de David Stern. Au début du XX[e] siècle, quelques réformateurs ont proposé différentes formes d'apprentissage actif à l'école. Ils n'ont toutefois pas réussi à changer la grande majorité des établissements scolaires.

> *« Leur expérience a été limitée à des écoles élitistes réservées à une minorité de la population. »*

Le succès, surtout dans les milieux universitaires, des ouvrages de Rogers et des théories de Piaget a provoqué dans les années 60 et 70 un regain d'intérêt pour les méthodes « progressistes. » Cependant, au bout de quelques années, l'intérêt pour l'apprentissage actif est à nouveau retombé.

> *« Il a fait place aux considérations d'efficacité dans l'enseignement et l'accent a été mis sur le besoin d'établissements sérieux se caractérisant par une ambiance favorable à l'étude, un enseignement clair, un encadrement pédagogique et une priorité accordée à l'acquisition de connaissances et d'aptitudes susceptibles d'être testées. »*

« L'accent est beaucoup plus mis qu'auparavant sur l'association de l'apprentissage actif et de l'acquisition de l'aptitude à apprendre... »

La vague actuelle d'intérêt pour l'apprentissage actif, née dans les années 90, semble se distinguer des précédentes à trois égards.

> *« Premièrement, l'attention que suscite l'apprentissage actif semble beaucoup plus vaste. Le nombre d'établissements et d'enseignants concernés est beaucoup plus important. De nombreux gouvernements favorisent ces méthodes d'enseignement. Les employeurs et leurs organisations leur sont également favorables en raison de l'apprentissage continu et de l'organisation de l'acquisition des connaissances qu'impose l'accélération de l'évolution économique et sociale. Deuxièmement, l'accent est beaucoup plus mis qu'auparavant sur l'association de l'apprentissage actif et de l'acquisition de l'aptitude à apprendre... Troisièmement, aujourd'hui plus qu'avant, l'intérêt pour la pédagogie active s'inscrit dans le contexte de la psychologie de l'acquisition des*

connaissances. Les théories constructivistes de l'apprentissage et les observations empiriques qui les étayent fournissent de nouveaux arguments en faveur de l'apprentissage actif et donnent une meilleure idée de la façon dont il doit être encouragé. Nous en savons aujourd'hui bien plus qu'auparavant sur ce qui détermine l'aptitude et la motivation à apprendre. »

Nous verrons dans les prochains chapitres comment la théorie de la psychologie de l'acquisition des connaissances de Jean Piaget a inspiré les théoriciens contemporains de l'E*xperiential Learning*. Selon d'autres théoriciens comme Resnick (1987), il pourrait être fructueux de revenir au système de l'apprentissage « cognitif » de jadis : les apprentis apprenaient en effectuant des tâches, en observant et en imitant leur maître et en écoutant ses commentaires ainsi que ceux de leurs compagnons. Nous avons su ainsi maintenir à travers presque un millénaire l'antique tradition des compagnons du Tour de France. On observe un regain d'optimisme dans la psychologie pédagogique américaine : de nombreux chercheurs estiment aujourd'hui qu'il est possible d'améliorer la maîtrise personnelle de l'apprentissage, du raisonnement, de l'intelligence et de la résolution de problèmes. Le groupe *Cognition and Technology* (1990) de l'université de Vanderbilt a développé la théorie de « l'enseignement ancré » suivant laquelle un apprentissage pour être constructif devait toujours être « ancré » dans des expériences authentiques. Cela implique donc de créer des conditions voisines de celles dans lesquelles les problèmes doivent être résolus dans le monde réel. D'autres chercheurs (Shuell 1988) ont défini « l'apprentissage

constructif » : un processus actif, cumulatif, et orienté vers des objectifs ; il est actif dans la mesure où l'élève doit réaliser certaines activités tout en traitant les informations reçues pour que ce qu'il apprend prenne tout son sens. Il est constructif dans la mesure où les nouvelles informations doivent être chiffrées et reliées à d'autres informations pour que l'élève soit en mesure de retenir les informations simples et de comprendre les notions complexes. Il est cumulatif dans la mesure où les nouvelles connaissances renforcent et/ou utilisent ce que l'élève sait déjà, suivant des modalités qui déterminent la nature et l'ampleur de ce qu'il assimile. Il est orienté vers des objectifs dans la mesure où il a plus de chances de produire des résultats positifs si l'élève est conscient de l'objectif vers lequel tendent ses efforts. D'autres auteurs remarquent que l'apprentissage doit s'accompagner de périodes de réflexion mais celle-ci « ne doit pas intervenir constamment. » À côté des théories développées en Europe de l'Ouest et en Amérique, cette étude nous fait mieux connaître la théorie du Russe Vygotsky, formulée au début du siècle :

> *« Les activités mentales (pensée) se développent grâce à l'intériorisation des activités matérielles. L'acquisition de l'aptitude à penser implique toujours le passage du concret à des représentations abstraites et intérieures. »*

« L'acquisition de l'aptitude à penser implique toujours le passage du concret à des représentations abstraites et intérieures. »

D'après Vygotsky, dans les premiers temps de l'humanité, nos lointains ancêtres ont tout d'abord découvert l'usage de l'outil. Celui-ci a rendu possible et nécessaire une division du travail. Une communication a ensuite commencé à s'établir autour des outils. Le

développement individuel de l'être humain (ontogenèse) devrait ainsi se faire en suivant un processus analogue, c'est-à-dire en passant du niveau de l'outil concret à l'aptitude à penser en passant par la communication verbale. Suivant ce processus, les actions matérielles sont verbalisées avant d'être intériorisées en actions mentales (pensée). Lors de notre colloque, l'ethnologue Jacques Lizot, a confirmé que nous avions bien des choses à apprendre des sociétés dites « primitives. »

> *Les enseignants et formateurs se concentrent sur l'accomplissement des tâches plutôt que sur l'acquisition des connaissances.*

Si les raisons d'un nouvel intérêt pour l'apprentissage actif sont bien identifiées, l'étude du CERI (OCDE) analyse aussi les obstacles à sa plus large diffusion :

- les enseignants et formateurs se concentrent sur l'accomplissement des tâches plutôt que sur l'acquisition des connaissances, ou ramènent des objectifs éducatifs plus complexes au simple apprentissage des techniques ;
- l'hésitation à déléguer des responsabilités aux formés parce qu'ils ne sont pas prêts à les assumer (mais à ce compte-là, ils ne seront jamais prêts) ;
- les enseignants et les formateurs doivent trouver et concevoir eux-mêmes le matériel dont ils ont besoin, ce qui prend beaucoup de temps et d'énergie ;
- les exigences des examens (on peut ajouter la gestion technicienne des entreprises) peuvent empêcher de recourir à des méthodes actives ;
- la coopération nécessaire entre les enseignants ou les formateurs individualistes.

D'où la nécessité de favoriser l'innovation, le développement professionnel des enseignants et formateurs, le travail d'équipe et l'acquisition des techniques d'organisation.

Le tour d'horizon des pays concernés souligne cruellement le retard du système de formation français en ce qui concerne l'apprentissage actif.

Le tour d'horizon des pays concernés par l'étude souligne cruellement le retard du système de formation français en ce qui concerne l'apprentissage actif. Pour ne considérer que l'Europe, il faut savoir par exemple qu'en Allemagne, où le but du système éducatif est de « favoriser l'épanouissement personnel en vue de former des individus autonomes et responsables », l'apprentissage actif tout au long de l'existence fait partie des missions des écoles ; qu'en Espagne, le développement de la pédagogie active constitue l'un des axes de la politique nationale ; qu'en Grande-Bretagne, l'évolution de ces dix dernières années favorise des changements qui recouvrent en grande partie ce que l'on pourrait appeler la pédagogie active, et qu'aux Pays-Bas, depuis 1994, la réforme scolaire pour les 12-16 ans est centrée sur l'acquisition des compétences pratiques et l'application des connaissances acquises. En France, la loi d'orientation de 1989 a beau avoir « consacré en loi le principe de l'Éducation nouvelle » à l'école, le moins que l'on puisse dire est que, plus de dix ans après, la mise en pratique est laborieuse et encore de l'ordre du discours.

Resnick, cité dans l'étude de l'OCDE publiée en 1996, conclut que :

> *« S'il n'est pas nouveau de faire figurer la réflexion, la résolution de problèmes et le raisonnement dans le programme scolaire de certains, il est certainement nouveau de les faire figurer dans le programme de tout le monde. »*

La grande innovation de cette nouvelle vague d'engouement pour l'apprentissage actif, plus profonde et plus vaste que les précédentes, est certainement de l'avoir enfin étendu à la formation des adultes et à la formation continue en entreprise, ce que confirmera la même année l'Union européenne.

Le livre blanc de la Commission européenne

En réponse aux « trois chocs de la société cognitive », le livre blanc de la Commission européenne *Enseigner et apprendre* (1996), pose les bases d'une réforme profonde de nos systèmes de formation tout au long de la vie :

> *« La finalité de la formation, qui est de développer l'autonomie de la personne et sa capacité professionnelle, en fait l'élément privilégié de l'adaptation et de l'évolution. C'est pourquoi les deux réponses principales qu'a choisi de retenir le présent livre blanc sont, d'abord, de permettre à chacun et à chacune d'accéder à la culture générale et, ensuite, de développer son aptitude à l'emploi et à l'activité. »*

« La grande innovation de cette nouvelle vague d'engouement pour l'apprentissage actif, est certainement de l'avoir enfin étendu à la formation des adultes et à la formation continue en entreprise. »

Une base solide de culture générale donne au citoyen le moyen de se repérer dans la société de l'information, c'est-à-dire de situer et de comprendre, de façon critique, les images et les données qui lui parviennent de multiples sources.

> *« L'avenir de la culture européenne, lit-on dans le livre blanc, dépend de sa capacité de donner des clés aux jeunes pour leur permettre de tout remettre en cause de façon permanente, sans toucher aux valeurs de la personne. »*

La pédagogie de l'innovation, l'intérêt pour le monde physique et social, le développement d'une culture pratique sont à réintégrer dans la culture générale.

> ***La pédagogie de l'innovation, l'intérêt pour le monde physique et social, le développement d'une culture pratique sont à réintégrer dans la culture générale.***

L'aptitude à l'emploi, seconde réponse de la formation aux trois chocs de la transformation, ce sont d'abord les aptitudes sociales, les capacités relationnelles, le comportement au travail et toute une gamme de compétences qui correspondent au niveau de responsabilité occupé : la capacité de coopérer, de travailler en équipe, la créativité, la recherche de la qualité, la flexibilité.

> *« La maîtrise de telles aptitudes ne peut être pleinement acquise qu'en milieu de travail, donc essentiellement dans l'entreprise. »*

Essentiellement, mais pas exclusivement, car les experts de Bruxelles reconnaissent que ces aptitudes peuvent se travailler, se développer en situation de formation grâce à de nouvelles approches pédagogiques. Parmi les voies d'avenir dans les États membres, le livre blanc observe des innovations pédagogiques susceptibles d'être démultipliées :

> *« À l'intérieur ou à l'extérieur du système éducatif institutionnel, des expériences de pédagogies innovantes sont développées par des enseignants et des formateurs. À l'école, il s'agit de méthodes comme celles des mouvements Decroly en Belgique, Steiner en Allemagne, Montessori en Italie, Freinet en France. Pour les adultes se développent également des actions novatrices, telles que celles conduites par les universités populaires, ou*

l' " Outdoor Education " développée au Royaume-Uni, qui propose des exercices ou des pratiques transformant le contenu de la formation continue traditionnelle en visant l'adaptation des comportements plutôt que la connaissance abstraite... Les formateurs sont généralement en avance des systèmes éducatifs : c'est parmi eux que l'on trouve les précurseurs de la société cognitive. »

On ne pouvait rêver plus bel encouragement et meilleure reconnaissance de l'*Outdoor Education*. L'ancien premier ministre Édith Cresson, alors commissaire européen à l'origine du livre blanc, nous écrivait :

« Je me réjouis de constater que nombre de thèmes que vous évoquez rejoignent les options du livre blanc. Retrouver la confiance en soi, le respect des autres et de soi-même, sont des préalables indispensables au développement de l'autonomie et de la responsabilisation, et à ce titre ils doivent s'inscrire de façon plus importante dans les actions qui sont menées au titre de la formation des adultes en général. »

Mais il faudra attendre encore longtemps avant que les responsables français de la formation continue se sentent concernés par les orientations de ce livre blanc. Ce sera donc avec les entreprises, plus contraintes par les exigences de la compétitivité, que nous ouvrons plus largement la voie de cette nouvelle formation des adultes.

« L'aptitude à l'emploi, ce sont d'abord les aptitudes sociales, les capacités relationnelles, le comportement au travail et toute une gamme de compétences qui correspondent au niveau de responsabilité occupé. »

L'Année européenne de l'éducation et de la formation tout au long de la vie

Dans le prolongement du livre blanc, l'année 1996 a été décrétée « Année européenne de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. » Sur ce « chantier », la France serait plutôt en pointe. Condorcet l'avait dit en 1792 devant l'Assemblée nationale :

> *« Nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent des écoles ; qu'elle devait embrasser tous les âges... »*

Mais on se préparait à déclarer la guerre à l'Autriche, et peu l'écoutaient. C'est surtout dans les années 50 que se développe en France la formation des adultes, conçue comme un outil de modernisation du pays[2]. C'est un petit nombre de gens qui mène ce combat, « ceux qui ont fait le voyage d'Amérique » et qui sont allés étudier les facteurs humains de la productivité aux États-Unis entre 1949 et 1955. Les autorités américaines mettent en effet comme condition à l'obtention des crédits par la France la formation de groupes de gestionnaires compétents ; ce sont 4 000 dirigeants, cadres, syndicalistes (à l'exclusion des cégétistes), hauts fonctionnaires et intellectuels qui se forment au modèle américain. Ces missions rapportent à la fois les techniques d'animation de groupe, les études de cas ou les techniques de résolution des conflits qui fourniront les bases pratiques des nouvelles méthodes éducatives. Pour ces précurseurs, l'entreprise est d'abord un « organisme social » où l'homme peut s'épanouir. Voulant donner une couleur humaniste à la technologie sociale à l'américaine, Guy Hasson, l'un de ces pionniers, n'hésite pas à affirmer que la fonction de la formation est de « conduire l'homme vers sa desti-

2. *Mémoire de la formation – histoire du CESI*, Richard LICK, Les Éditions du CESI, 1996.

née. » Dans ce réseau de réformistes, nous ne sommes pas surpris de trouver François Bloch-Lainé et la famille de Jean Louis Servan-Schreiber, qui ont accompagné les premiers pas de l'*Outdoor Education* en France trente ans plus tard, et cette fois-ci après notre propre voyage en Grande-Bretagne et aux États-Unis... Leur synthèse des relations humaines américaines permet à ces « modernes » de « réconcilier l'homme et l'organisation » au nom du nécessaire progrès technique et économique, comme le souligne l'historiographe du CESI. Ceci leur permettra de se rapprocher d'un autre courant, très fort dans les années de l'après-guerre, celui de l'éducation populaire, lui-même issu de l'Éducation nouvelle et de l'apprentissage actif. C'est donc sur un long héritage que les Français peuvent s'appuyer pour promouvoir en 1996 la formation tout au long de la vie, plus que jamais nécessaire. Comme dans les années d'après-guerre, cette notion d'avenir est reliée à la tradition de l'apprentissage actif, et, comme à l'époque des missions aux États-Unis, cette année européenne a permis de s'inspirer des expériences anglo-saxonnes.

Le colloque de la Grande Arche

Les 12 et 13 juin 1996, nous organisons au toit de la Grande Arche à la Défense le colloque « Apprendre par l'expérience », une des manifestations officielles de l'Année européenne de l'Éducation et de la formation tout au long de la vie, sous le patronage du ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Durant deux jours, une centaine de professionnels de l'éducation, de l'insertion et de la

formation continue peuvent vérifier la nouvelle actualité de l'apprentissage actif, et l'expérience anglo-saxonne et désormais française de la formation expérientielle et de l'*Outdoor Education*. Chefs d'entreprise, consultants, organisations professionnelles et internationales, représentants d'administrations, chercheurs et universitaires, enseignants reconnaissent la pertinence de l'apprentissage actif pour

« Former à des métiers qui n'existent pas, développer des compétences sociales qui ne s'enseignent pas, évoluer du système du chef au système de l'équipe, apprendre tout au long de la vie. »

Former à des métiers qui n'existent pas, développer des compétences sociales qui ne s'enseignent pas, évoluer du système du chef au système de l'équipe, apprendre tout au long de la vie.

Les interventions de nos collègues anglais et belges de l'*Outdoor Training* permettent au public français de mieux comprendre l'approche pédagogique de la formation expérientielle, version moderne pour les adultes de nos écoles nouvelles.

« La plupart des multinationales, notamment en Europe du Nord, intègrent ce levier d'adaptation des comportements dans leur stratégie de conduite du changement »,

témoigne Luc Lefebvre, fondateur du Centre d'excellence dans les Ardennes belges. Les fondements théoriques, la labellisation des organismes en fonction des critères internationalement reconnus, la qualification des formateurs et l'évaluation des résultats sont aujourd'hui bien structurés. Randall Williams représente l'Institut britannique de l'*Outdoor Education*, qui regroupe 3 000 centres de formation, employant 78 000 salariés et accueillant chaque année un million de stagiaires ; de quoi faire rêver notre équipe de pré-

curseurs français, et faire réfléchir ceux qui s'interrogent encore sur la nature et la pertinence de cette formation.

La formation professionnelle s'interroge…

La puissante Association française pour la formation des adultes (AFPA), bras séculier de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, a décliné notre invitation à participer à l'organisation du colloque de la Grande Arche, mais veut, quelques mois plus tard, obtenir de nous des renseignements : qui sommes-nous pour nous positionner ainsi en dépositaires de la formation expérientielle ? Avons-nous l'intention d'organiser chaque année un colloque sur ce thème ? Quelle est l'importance de notre organisation ? Cela fait plusieurs années que l'AFPA pressent qu'il y a là une voie d'avenir à explorer, mais il n'est pas simple pour une structure aussi lourde, aussi syndiquée et aussi ancrée dans une conception très traditionnelle de la formation de se métamorphoser en expert d'une pédagogie « alternative », aux antipodes de sa propre culture. Elle a déjà eu beaucoup de mal à se plier aux exigences de la formation personnalisée. Coïncidence, un an après la forte médiatisation de nos premiers stages expérientiels, l'AFPA organise en avril 1989, à Tours, un symposium sur « la formation expérientielle des adultes. » L'ouvrage qui en est tiré traduit bien son embarras et celui des universitaires appelés en renfort[3]. « Un concept en émergence à élucider » ; « objet d'étude après avoir été le lot exclusif des " artistes " » ; « des recherches sont en cours » ; « un nouveau champ à interroger » ; « un concept dif-

3. *La formation expérientielle des adultes*, DFP-Documentation française, 1991.

La formation expérientielle bouscule un état d'esprit, un fonctionnement, une organisation, le rôle du formateur.

ficile à cerner, mais intuition d'un renouvellement problématique de la formation des adultes si la recherche progresse » ; « la formation expérientielle bouscule un état d'esprit, un fonctionnement, une organisation, le rôle du formateur » ; « une évolution de la formation est nécessaire »... On ne saurait mieux résumer le malaise. On fait venir des universitaires du Québec pour révéler dans notre langue ce qu'est l'*Experiential Education* selon les Anglo-Saxons, mais on « oublie » d'inviter les précurseurs français ; un peu trop « artistes » sans doute. Les Québéquois ont beau retransmettre les fondements théoriques et les principes de la formation expérientielle anglo-saxonne, les intervenants français confondent formation expérientielle et expériences formatrices, et croient à tort la reconnaître dans la formation en alternance, les histoires de vie, les jeux de rôle.

> *« Il est important de ne pas importer tel quel le concept (de la formation expérientielle) et son instrumentation »,*

déclare l'un des organisateurs d'entrée de jeu. Avec un tel *a priori* il n'est pas étonnant que l'AFPA se fourvoie. Gaston Pineau et Bernadette Courtois, animateurs de cette réflexion, concluent d'ailleurs à propos de la prise en compte de la formation expérientielle :

> *« Débat tâtonnant, laborieux, modeste qui pose sans doute plus de questions qu'il n'en résout. Parler sur ses lendemains n'est pas évident. (...) C'est une mise en culture ou en miettes de tout un capital de savoir-faire amassé par tout acteur social.... On ne sait pas trop com-*

ment ces acquis (de la formation expérientielle) se font, se forment « expérientiellement. » (...) La formation expérientielle semble faire partie de l'ouverture de ces chantiers à matière moins rationalisée et peut-être moins rationalisable. (...) Si le concept d'expérience est éclairé par une longue tradition philosophique qui aide à trouver des points communs, celui de la formation expérientielle est beaucoup plus problématique et suscite moult interrogations. »

On ne sait pas trop comment ces acquis (de la formation expérientielle) se font, se forment « expérientiellement. »

Ne pas s'y lancer trop tôt, attendre une définition claire, un chantier qui n'en est qu'à ses débuts. À ce rythme, et avec cet état d'esprit, ce n'est pas de ce côté-là qu'il faut attendre une impulsion en faveur de la formation expérientielle, et il n'est même pas question de son principal support, l'*Outdoor Education*. C'est comme si nous avions voulu en 1986 réinventer l'eau chaude sans nous associer aux principaux acteurs anglo-saxons de ce courant de formation d'adultes.

Cette position de l'AFPA est à replacer dans le contexte de la politique de formation professionnelle de l'époque. Dès 1986 nous avons informé son autorité de tutelle, à l'époque la DFP (Délégation à la Formation Professionnelle), de l'intérêt qu'il y aurait à développer cette réponse au besoin de formation de « compétences non techniques. » Mais cette administration ne jurait que par les outils « d'éducabilité cognitive » (Activolog, Tanagra, Ateliers de raisonnement logique) et surtout par le Programme d'enrichissement instrumental (PEI), mis au point par Reuven Feuerstein pour faciliter l'insertion en Israël des immigrants juifs marocains. Inspiré, comme la formation

Mais cette administration ne jurait que par les outils « d'éducabilité cognitive »

expérientielle, des théories de Piaget et des cognitivistes, la méthode vise à développer, durant deux ou trois ans, la capacité à apprendre au moyen d'exercices « papier-crayon. » Par exemple, « l'exercice de l'organisation de points » consiste à percevoir dans un nuage de points des figures identiques de forme et de dimension à celles des modèles. On est loin de la compréhension de l'homme globale préconisée par Piaget. En 1992, cette politique du « tout PEI » n'avait pas obtenu les résultats escomptés par la DFP. Dans la revue *Sciences Humaines* (n° 21 octobre 1992), les auteurs d'une étude sur ces résultats, dont Marie-Françoise Libert de l'AFPA, écrivent :

> *« Ces objectifs, le PEI ne les atteint pas ! Il n'a pas d'autres effets que ceux qui peuvent s'expliquer par une pratique intensive des exercices. »*

Par rapport à des individus qui n'ont pas bénéficié du PEI, les formés au PEI ne montrent pas une meilleure capacité de transférabilité des acquis, ni d'augmentation des effets dans le temps, ni d'efficacité plus grande dans la recherche d'emploi : les traits de personnalité, dont on sait le rôle important dans le succès ou l'échec d'une formation, ne sont pas modifiés. Piaget avait bien dit « l'action est la clé. » L'on comprend alors pourquoi l'administration et l'AFPA se sont fait, ensuite discrètes sur le PEI et veulent prendre le train de la formation expérientielle en marche. Nous serions heureux de coopérer à cette nouvelle orientation. Apprenant que la tutelle avait demandé à l'AFPA, en 1998, de s'ouvrir davantage à des collaborations extérieures afin de mieux répondre aux commandes

publiques, nous avons proposé à son nouveau directeur général un partenariat « gagnant-gagnant. » Il semble que le moment ne soit pas encore venu...

1996 a véritablement été l'année de la reconnaissance internationale de la formation expérientielle et de l'*Outdoor Education*. Il est largement admis qu'il s'agit d'une voie d'avenir dans la formation d'adultes pour former d'autres comportements « tout au long de la vie. » Beaucoup de professionnels français, ont compris qu'il s'agissait pour la première fois d'adapter aux adultes les pédagogies actives de l'École nouvelle, depuis longtemps marginalisées chez nous. Bien peu encore en connaissent la genèse, la définition et ses résultats en France, surtout dans le cadre du *développement professionnel* en entreprise. Les prochains chapitres vont répondre à ces interrogations et vont permettre, dans la confusion générale, de « replacer l'église au milieu du village ».

Chapitre 14

Histoire de la formation expérientielle

« Contrairement à ce que l'on pense généralement, la formation expérientielle est une idée européenne et non américaine. »

Contrairement à ce que l'on pense généralement, la formation expérientielle est une idée européenne et non américaine. Elle est beaucoup plus qu'un ensemble de méthodes et d'activités ; elle représente une philosophie de l'éducation et de la formation. Elle a une profonde affinité historique avec l'École nouvelle, le plus important mouvement pédagogique du XXe siècle. Il est utile de connaître son passé afin de comprendre son pouvoir pour l'amélioration de la formation des adultes aujourd'hui, en particulier dans les entreprises. L'éducation par l'action est le prolongement d'une longue histoire de la haine et de la réhabilitation du corps. Durant des siècles on s'est acharné à séparer l'âme (on dirait aujourd'hui l'intelligence logique), conçue comme bonne, et le corps (l'intelligence émotionnelle), conçu comme mauvais et devant être dominé, jugulé. Il était dans l'ordre des choses que la réhabilitation du corps, qui nous révèle ce que nous sommes, entre dans la pédagogie. Il est étonnant de voir le temps qu'il a fallu pour comprendre que l'apprentissage actif pouvait s'appliquer aussi bien à l'adulte avec le même profit.

La pré-histoire de la formation expérientielle

Plusieurs idées de l'éducation platonicienne ont servi de base aux éducateurs de l'apprentissage actif[1]. La première fut la doctrine de l'idéal. Platon, inventeur grec de la philosophie, pensait il y a plus de 2400 ans qu'il existe une « forme parfaite » de toute substance matérielle et que le but de la vie consiste à se rapprocher le plus possible de cette forme. Le mouvement vital prédéterminé (comme le développement de la

1. *Le Mouvement des écoles nouvelles anglaises*, Robert Skidelsky, Maspero, 1972.

graine en plante) n'est intelligible que si le processus peut-être conçu comme étant dirigé par le but vers lequel il tend : ce qui dans la nature est inconscient devient chez l'homme recherche consciente d'un « modèle de perfection » divine. La deuxième idée éducative contenu dans *La République* est que l'équilibre est le principe de cette perfection. La perfection du corps dépend de l'harmonie de ses éléments et, suivant la médecine grecque, la guérison est une restauration de l'équilibre détruit par la maladie. La vertu (la santé de l'âme) est harmonie, équilibre entre les diverses facultés de la psyché : la raison, les appétits et l'esprit. La vertu civique (la santé du groupe) réside dans l'harmonie de ses éléments fonctionnels : les penseurs, les soldats et les artisans.

Ce même principe peut être indéfiniment étendu aux relations entre les hommes, entre les nations, et ainsi de suite. L'éducation doit harmoniser le philosophique, ou les éléments rationnels et culturels dans la nature humaine, avec ce qu'il appelle « le spirituel », qui inclut ces qualités de détermination et de persévérance donna l'énergie et la confiance pour équilibrer les aspects purement intellectuels. Réformateur politique qui cherchait à ramener les Athéniens aux vieilles vertus érodées, pensait-il, par l'enthousiasme démocratique et la vie facile, Platon visait à éduquer dans un lieu retiré, loin de toute ambiance corruptrice, une aristocratie dont la tâche serait de régénérer la société. Comme les Sept Sages de la Grèce qui avaient fait inscrire sur le temple de Delphes la célèbre inscription « Connais-toi toi-même », et comme son maître Socrate rencontré à l'âge de vingt ans, Platon place

« Platon visait à éduquer dans un lieu retiré, loin de toute ambiance corruptrice, une aristocratie dont la tâche serait de régénérer la société. »

l'homme au centre de la philosophie ; l'être prend le pas sur le paraître. Mais avec Platon, nous atteignons paradoxalement la forme la plus caractérisée de la somatophobie (la haine du corps)[2].

2. *Ce corps haï et adoré*, Marc-Alain Descamps, Tchou, 1988.

> « *L'âme atteint la vérité dans l'acte de raisonner... et sans doute raisonne-t-elle mieux précisément quand aucun trouble ne lui survient de nulle part ni de la vue, ni de l'ouïe, ni d'une peine, ni non plus d'un plaisir, mais quand au contraire elle est le plus isolée en elle-même, envoyant promener le corps et quand, brisant autant qu'elle peut tout contact avec lui, elle aspire au réel.* »

Il ne lui vient jamais à l'esprit que l'âme puisse être partie prenante du corps. Les Romains, les Juifs et les Chrétiens entretiendront cette haine du corps, jusqu'à Descartes qui affirme en 1641 que l'homme ne se définit pas par son corps mais uniquement par son esprit, et il ne peut y avoir aucun rapport entre les deux. Cette position angélique sera le poison des siècles futurs et de tout le monde moderne.

« C'est en France qu'est formulé pour la première fois, en 1580, l'idéal de ce qu'on appellera plus tard l'Éducation nouvelle. »

C'est en France qu'est formulé pour la première fois, en 1580, l'idéal de ce qu'on appellera plus tard l'Éducation nouvelle. Dans *Les Essais*, Michel Eyquem de Montaigne affirme que l'éducateur a besoin de connaître l'enfant pour l'éduquer. Il demande

> « *qu'il le fasse trotter devant lui pour juger de son train et juger jusqu'à quel point il se doit ravaler pour s'accommoder à sa force.* »

Le philosophe, confiant en l'homme et convaincu de la valeur du corps, veut former l'esprit, le jugement, l'es-

prit critique, la réflexion, l'indépendance et la liberté personnelle. Influencé par Platon, il écrit :

> *« Ce n'est pas une âme, ce n'est pas un corps que l'on dresse, c'est un homme et il ne faut pas dresser l'un contre l'autre mais les conduire également comme un couple de chevaux attelés à un même timon. »*

Le courage vient du corps :

> *« Les jeux mêmes et les exercices seront une partie de l'Estude : la course, la lutte, la musique, la danse, la chasse, le maniement des chevaux et des armes. »*

C'est encore dans notre pays que se trouvent les conditions de la première réalisation des principes de ce qui va devenir l'Éducation nouvelle. Éducateur du fils du duc de Parme, Étienne Bonnot de Condillac souligne en 1746 l'importance que les facteurs organiques et affectifs jouent dans le fonctionnement de l'esprit. Il aide son élève à se montrer dans toute la spontanéité de sa nature. Pour l'aider à progresser suivant les mêmes étapes que l'humanité a suivies pour accéder aux idées, il lui fait donner un petit champ à cultiver.

Mais le grand maître de cette pédagogie nouvelle est Jean-Jacques Rousseau. Dans *L'Émile* (1762), écrit dans sa petite maison de Montlouis, près de Paris, il conçoit un système éducatif qui gravite autour de l'enfant. Selon le « Copernic de la pédagogie », la vie intellectuelle mène à la déchéance spirituelle. L'étude corrompt les mœurs de l'homme, est préjudiciable à sa santé, détruit sa constitution et fausse souvent son entendement. La première idée forte de Rousseau est

« Le grand maître de cette pédagogie nouvelle est Jean-Jacques Rousseau. »

la bonté spirituelle de la nature de l'homme. Sa deuxième idée est sa conception nouvelle de l'enfance, âge autonome ayant son droit, sa valeur et sa signification :

> *« L'enfance a des manières de voir, de penser, de sentir, qui lui sont propres, et j'aimerais autant exiger qu'un enfant eût cinq pieds de haut que du jugement à dix ans. »*

La troisième idée est « l'éducation négative » :

> *« Songez bien que c'est rarement à nous de lui proposer ce qu'il doit apprendre, c'est à lui de le désirer, de le chercher, de le trouver, à nous de le mettre à sa portée, de faire naître adroitement ce désir et lui fournir les moyens de le satisfaire. »*

« Songez bien que c'est rarement à nous de lui proposer ce qu'il doit apprendre, c'est à lui de le désirer, de le chercher, de le trouver, à nous de le mettre à sa portée »

Selon Rousseau, la liberté est…

> *« le seul instrument qu'on n'a pas encore essayé depuis qu'on se mêle d'élever les enfants, le seul précisément qui peut réussir... Jeunes instituteurs, je vous prêche un art difficile, c'est de gouverner sans préceptes et de tout faire en ne faisant rien. »*

Selon le philosophe l'éducation a trois maîtres :

> *« Le développement interne de nos facultés et de nos organes est l'éducation de la nature ; l'usage qu'on nous apprend à faire de ce développement est l'éducation des hommes ; et l'acquis de notre propre expérience sur les objets qui nous affectent est l'éducation des choses... Chacun de nous est donc formé par trois sortes de maîtres. »*

La solitude en autoformation (le contact direct avec soi), la coformation (le miroir des autres), et l'écoformation (la nature est un éducateur) deviendront au cours du XXe siècle des concept de formation majeurs. Tous les théoriciens de l'éducation et du processus d'apprentissage approfondiront les idées exprimées en France entre 1580 et 1762. Des idées qui appartiennent clairement à « la société de confiance. »

« Tous les théoriciens de l'éducation et du processus d'apprentissage approfondiront les idées exprimées en France entre 1580 et 1762. »

L'École nouvelle

C'est à la fin du XIXe siècle que naît en Europe le mouvement pédagogique de l'École nouvelle. Une pédagogie hostile à la contrainte et animée à la fois d'un souffle romantique[3]. Elle exprime le refus, pour les jeunes, de se soumettre à la contrainte qu'imposaient les vieilles traditions politiques et familiales et, surtout, la naissance de la société industrielle, explique Angéla Médici, fondatrice de l'école active de Saint Cloud. Elle est inspirée par l'idéologie de *Wandervögel* en Allemagne, et celle d'une *Ère nouvelle* dans les pays anglo-saxons.

> *« Elle renoue surtout avec la croyance rousseauiste en la bonté de l'être sorti des mains de la nature et en son pouvoir de se hisser vers la perfection, si la société est empêchée de l'avilir. Il suffirait de tourner le dos à cette dernière pour permettre à l'enfant de l'homme de déployer tous les trésors que la mère nature avait entreposés dans son cœur. »*

Sa première application est rendue célèbre par le film de François Truffaut *L'Enfant sauvage*. Dans son effort pour rendre à la vie normale un enfant sauvage trouvé

3. *L'Éducation nouvelle*, Angéla Médici, PUF « Que sais-je ? », 1941.

dans les forêts de l'Aveyron, Jean Itard conçoit en 1800 un système d'éducation répondant à ses besoins, et invente ainsi la doctrine sensualiste. C'est en apprenant émotionnellement et physiquement par l'expérience que Victor apprend le langage et les notions abstraites. Il est émouvant de voir ce médecin, interprété par Truffaut lui-même, inventer le premier exercice expérientiel : il demande à l'enfant de replacer chaque outil de l'atelier sur un tableau, à l'emplacement où est dessinée sa forme. En 1842, Édouard Seguin condamne

> *« l'école caserne où, sans tenir compte des aptitudes physiques diverses, des besoins psychiques variés, des dispositions intellectuelles différentes, on leur donne chaque jour, à tous indistinctement et exclusivement, quatre ou cinq rations d'aliments intellectuels. »*

« C'est en apprenant émotionnellement et physiquement par l'expérience que Victor apprend le langage et les notions abstraites. »

Par son entraînement des enfants idiots et arriérés, il démontre que l'activité de l'être se développe dans son milieu et que l'affectivité et les données psychologiques sont essentielles dans ce processus. En s'installant aux États-Unis en 1848, il apportera ces idées nouvelles au Nouveau Continent. Les idées de Rousseau influencent aussi en Grande-Bretagne les premiers éducateurs de l'école nouvelle. Cecil Reddie fonde en 1889 l'école d'Abbotsholme, située sur les bords de la Dove dans le Staffordshire. Cet éducateur veut que dans les collèges anglais on applique les principes éducatifs qu'on prétend avoir. On parle de formation du caractère, cependant on bourre le crâne des élèves, ne visant qu'à la réussite aux examens ; on prêche la coopération et l'esprit de groupe, cependant

on obéit à une morale compétitive. Il rêve d'une école qui permettrait aux enfants de réaliser leurs potentialités, de devenir sûrs d'eux-mêmes. Le système éducatif de Reddie est fondé sur « l'idéalisme » des adolescents et sur leur besoin d'affection. Le sentiment ne doit pas être uniquement un instrument de formation, il doit aussi aider l'élève à comprendre le monde. Il envisage d'une façon plus équilibrée les composantes intellectuelles et affectives de l'éducation, et justifie son approche par ce qu'il appelle la « loi de polarité » :

> *« De même que le monde physique était gouverné par l'attraction et la répulsion, le monde humain était gouverné par l'affirmation de l'ego et de l'amour. Ainsi il y avait deux façons différentes de voir le monde, l'une masculine et l'autre féminine. L'approche masculine est volontaire et intellectuelle, l'approche féminine, sentimentale et émotionnelle. La meilleure forme d'éducation devait combiner les deux.»*

Inspiré par Abbotsholme et Goethe, Herman Lietz fonde l'École nouvelle en Allemagne.
En 1897, le sociologue français Edmond Demolins publie un ouvrage intitulé *À quoi tient la supériorité des Anglo-Saxons ?* dans lequel il attribue la décadence de la France à la tyrannie du travail scolaire axé sur les examens et à l'influence nocive de la famille ; ils présente Abbotsholme (qu'il n'a jamais visité) comme un exemple de cette éducation « équilibrée » qui a fait l'empire britannique. L'historien anglais des écoles nouvelles Robert Skidelsky[4] remarque que

« Le sentiment ne doit pas être uniquement un instrument de formation, il doit aussi aider l'élève à comprendre le monde. »

4. *Le Mouvement des écoles nouvelles anglaises*, Robert Skideslsky, Maspéro, 1969.

> *« Demolins ne comprit jamais qu'Abbotsholme n'était pas un collège anglais typique et il ignora le fait que l'empire britannique avait été conquis bien avant l'établissement des premiers collèges en Angleterre. »*

Toutefois, son livre connaît un tel succès (six éditions en six mois) que cela l'encourage à fonder lui même une école nouvelle, l'école des Roches de Verneuil-sur-Avre en Normandie. Un tel malentendu se perpétue aujourd'hui puisque l'on ignore généralement que la formation expérientielle a des racines bien françaises, et qu'il n'est pas nécessaire de faire appel aux universitaires québéquois pour nous traduire une méthode qui est européenne autant, sinon plus, qu'américaine.



La devise est : peu de mots, beaucoup de faits.



L'école nouvelle continue à s'internationaliser au XXe siècle. En Suisse, où Pestalozzi avait développé dès 1781 les idées de Rousseau, Adolphe Ferrière fonde le Bureau international des écoles nouvelles. En Belgique, Ovide Decroly fonde en 1906 l'école de l'Ermitage : l'objet de connaissance n'est pas seulement le livre scolaire, mais aussi le fait, l'événement hors des murs de l'école. L'éducateur-médecin introduit la nature et la vie dans sa classe. Le professeur parle peu. La devise est : peu de mots, beaucoup de faits. Il ne s'agit pas de mieux doser les connaissances ou bien d'en supprimer certaines mais de les grouper et de les présenter d'une manière plus psychologique. En Italie, Maria Montessori, inspirée par la doctrine sensualiste de Jean Itard et par Edouard Seguin, fonde en 1907 « les maisons des enfants. » Sa doctrine devient très vite célèbre dans le monde entier. Il s'agit d'orienter du dehors, par des objets didactiques analy-

tiquement gradués, l'évolution psychique à partir d'un élément simple, la sensation. Jean Itard avait fait de même pour l'enfant sauvage de l'Aveyron. En Suède, Ellen Key reprend les idées de Rousseau et influence le mouvement libertaire en Allemagne, où Herbart avait déjà fondé en 1843 l'école d'Iena dédiée à la pédagogie active. Plus tard, Steiner en Autriche sera à l'origine d'un réseau international d'écoles nouvelles et fonde en 1913 les écoles Waldorf. Aux États-Unis, c'est John Dewey (1859-1952) qui diffusera largement, après Seguin, ces nouvelles idées pédagogiques européennes qui deviendront là-bas l'*Experiential Education*. En Grande-Bretagne, l'officier Baden Powell, de retour de ses campagnes en Afrique du Sud, invente en 1907 le scoutisme qui deviendra la forme la plus influente des pédagogies actives.

> *« L'éducation scoute, écrit Baden Powell, vient tout entière du dedans. Elle doit pousser le garçon à apprendre lui-même, parce qu'il le désire, tout ce qui tend à lui donner du caractère : loyauté, responsabilité, maîtrise de soi, altruisme, confiance en soi, intelligence, joie de vivre, énergie.* »

Cette pédagogie du jeu au contact de la nature réagit contre « le gaspillage du matériel humain dû à l'éducation insuffisante. » Elle est fondée sur la conviction que cette qualité de caractère est en chacun, et qu'il s'agit de l'en tirer et de la développer. Accusé de militarisme (alors qu'il est l'inverse de l'embrigadement), d'élitisme, de puérilité, récupéré par toutes les religions, le scoutisme redevient à la mode, et il est de bon ton pour un chef d'entreprise de se prévaloir d'un

> ***Cette pédagogie du jeu au contact de la nature réagit contre « le gaspillage du matériel humain dû à l'éducation insuffisante. »***

esprit « boy-scout. » Le scoutisme pénètre en France en 1911, notamment via l'école des Roches, à Verneuil-sur-Avre, grâce à son directeur Bertier, sous la forme d'un mouvement non confessionnel, les Éclaireurs de France. L'Église ne se lance que tardivement dans l'aventure en créant en 1921 les Scouts de France. Les lendemains de la Grande Guerre favorisent le développement du scoutisme. Il faut reconstituer les cadres de la nation et redonner une morale à la jeunesse. Les enseignants de gauche voient dans le scoutisme le moyen de rénover l'école en y introduisant les méthodes d'éducation active ; le retour à la nature, le « grand jeu », l'éducation sensorielle et manuelle permettent de rompre avec le caractère intellectualiste de l'éducation traditionnelle. Alexandre Sutherland Neill fonde en 1921 en Grande-Bretagne l'Ecole de Summerhill (la même année est fondée à Calais la Ligue internationale pour l'éducation nouvelle).

L'instituteur Célestin Freinet (1896-1966) applique les idées de Decroly au sein de l'école communale de Vence, puis fonde dans la même ville sa propre « école expérimentale. » Il donne une ampleur considérable au mouvement de l'École nouvelle, inspirant de nombreuses réformes de l'enseignement tant en France qu'à l'étranger. Refusant l'autoritarisme comme le laisser-faire, il veut réconcilier la théorie et la pratique et promouvoir la formation de la personnalité ainsi que le travail de groupe en développant une « méthode active » utilisant notamment le support de l'imprimerie et de la réalisation d'un journal de classe.

En 1929, la section française de la Ligue internationale pour l'Eéducation nouvelle (LIPEN) prend le nom de Groupe français d'éducation nouvelle (GFEN), dominé par les marxistes Langevin et Wallon. Freinet le quitte, le jugeant trop intellectuel, traitant les questions sociales au détriment de la pédagogie.

Ministre de Léon Blum à trente et un ans, l'avocat franc maçon Jean Zay élabore en 1937 un ambitieux projet visant à donner un « statut d'ensemble », logique et cohérent, à un système éducatif éclaté en deux blocs rivaux, le primaire et le secondaire. Pour favoriser la santé des jeunes, il développe l'éducation physique à l'école et confie à Léo Lagrange le sous-secrétariat d'État aux sports et aux loisirs. Ainsi sont aménagés les programmes de l'école pour y inclure pour la première fois l'éducation physique quotidienne et une demi-journée de « plein air » hebdomadaire. Jean Zay considère que les travaux manuels sont « un moyen de culture de l'intelligence. » *L'Action française* (extrême droite) critique ce « juif radical socialiste extrémiste », en même temps que le Front Populaire qui a diminué le temps de travail des « foules du poing tendu », et les méthodes nouvelles d'éducation qui, en introduisant l'enseignement par la joie et la liberté, « ont peu à peu compromis la bonne et vieille éducation par l'effort ». Céline disait « je vous Zay » aux personnes qu'il ne pouvait pas souffrir… Jean Zay sera assassiné par la Milice en juin 1944.

Ainsi sont aménagés les programmes de l'école pour y inclure pour la première fois l'éducation physique quotidienne et une demi-journée de « plein air » hebdomadaire.

Après la défaite, le régime conservateur et collaborationniste de Vichy reprendra paradoxalement, après

avoir critiqué le laxisme des méthodes « rousseauistes », les pédagogies actives du Front populaire, et expérimentera à partir de là des idées neuves qui seront reprises à la Libération après les avoir débarrassées de leur phraséologie militante[5]. Vichy assure une parfaite continuité entre le Front populaire et la « Révolution nationale » en rejoignant les thèses de l'Éducation nouvelle. Le ministre de l'Éducation Bonnard conteste l'enseignement « abstrait » et souhaite faire de l'éducation une préparation à la vie (Jean Zay demandait « un enseignement moins formel et plus proche de la vie »). Il s'agit d'un retour à la réalité, et à l'idéal éducatif des Platon, Montaigne et Rousseau, d'une « révolution du corps » visant à préparer un homme complet en agissant à la fois sur l'esprit, le caractère et la nature physique des jeunes. Il faut ramener les enfants vers la nature. Tout rappelle les instructions de...1937. La méthode naturelle de Georges Hébert (1905) connaît son heure de gloire avec son parcours, ancêtre du *ropes course* de l'*Outdoor Training*. Jusqu'en 1942, des humanistes généreux et...anti-allemands innovent tous azimuts. Les Allemands critiquent cette politique qui ravive le nationalisme des vaincus, tout comme la Résistance qui y voit des relents de... nazisme.

5. *Histoire de la jeunesse sous Vichy*, Pierre GIOLITTO, Perrin, 1991.

> ***Vichy assure une parfaite continuité entre le Front populaire et la « Révolution nationale » en rejoignant les thèses de l'Éducation nouvelle.***

Dunoyer de Segonzac, qui deviendra chef de maquis, libèrera Castres et Mazamet, et dirigera après la guerre l'Union française des centres de vacances et de loisirs (UFCV), fonde l'école des cadres d'Uriage, dans le château de Bayard près de Grenoble. C'est un Lozérien de 56 ans, fils d'un inspecteur général des Eaux-et-Forêts qui l'initie aux « vertus régénératrices

des grandes futaies », scout au grand cœur, officier de l'armée en déroute très influencé par la pensée et l'œuvre de Lyautey. Vichy voulait former une aristocratie de chefs issus de tous les milieux sociaux, fondée sur le seul critère du mérite. Uriage, c'est l'harmonie des contraires : militaires, universitaires, sportifs, poètes, manuels, chanteurs, intellectuels marxistes nationalistes ou chrétiens cherchent à dépasser leurs oppositions autant que les formules simplistes. Ils adaptent pour la première fois les pédagogies actives à la formation des adultes, la même année (1941) que la création au pays de Galles de la première *Outward Bound School* par l'exilé juif allemand Kurt Hahn, et avec la même devise : « Plus est en nous. » Uriage forme l'homme harmonieux : corps, intellect, âme. Il s'agit de pallier les défauts de l'enseignement universitaire en créant une « culture de l'action. » Chaque promotion de 100 stagiaires suit pendant trois semaines un programme inspiré du scoutisme : cercles d'études de formation mutuelle, promenades de découverte, entraînement mental, éducation physique. C'est là que furent élaborées bon nombre de pratiques marquantes de la formation ultérieure de l'encadrement en France. Denoyer de Segonzac se coupe très tôt de Vichy et rejoint en août 1943 la Résistance, comme beaucoup des 4 000 personnes ayant fréquenté son école. L'esprit d'Uriage, débarrassé des cloisonnements traditionnels de la pensée, tant religieux que philosophiques, souffle longtemps après la guerre : Hubert Beuve-Méry fonde le journal *Le Monde*, Dumazedier et Cacères préparent la réforme de l'enseignement avec l'Association « Peuple

« Ils adaptent pour la première fois les pédagogies actives à la formation des adultes. »

et culture. » D'autres font vivre l'esprit d'Uriage au centre international de l'abbaye de Royaumont, à la revue *Esprit*, à *Témoignage chrétien*, et dans bien d'autres institutions novatrices. Les anciens d'Uriage influencent par exemple Jean Myon, directeur du personnel de Renault, lorsqu'il fonde en 1956 avec Raymond Vatier ce qui deviendra le CESI, un « centre interentreprises de formation des cadres techniques. »

Le déclin de l'Éducation nouvelle après guerre

Des écoles nouvelles sont fondées encore après la guerre, comme l'école de Saint Mandé en 1945, l'école nouvelle d'Antony en 1954 (au début école de la Petite Ourse du Père Castor), ou l'école de la rue Vitruve à Paris. En 1945, le plan Langevin-Wallon reprend les principes de l'Éducation nouvelle pour l'Éducation nationale. Ce courant est alors très marqué par les communistes. Toutes les idéologies se seront au XXe siècle approprié ces principes pédagogiques, contribuant à leur marginalisation.

> ***« Le plan Langevin-Wallon reprend les principes de l'Éducation nouvelle pour l'Éducation nationale. »***

Au fil du temps, les institutions nées de l'Éducation nouvelle perdent l'esprit de leurs origines. Le meilleur exemple en est les CEMEA (Centres d'entraînement aux méthodes actives), qui revendiquent la filiation de Wallon. Dans un livre publié en 1996[6] (toujours cette même année de l'intérêt nouveau pour l'apprentissage actif), ce mouvement reconnaît honnêtement qu'il a perdu beaucoup de la pédagogie de ses origines. Les auteurs rappellent que « c'est en agissant que l'on apprend », mais pas n'importe comment. Ce processus d'apprentissage suppose un rapport direct

6. *Les Chemins de l'apprentissage*, Retz, 1996.

et autonome à un objet à connaître, l'engagement du sujet dans sa dimension corporelle, affective et cognitive, un projet finalisé par un enjeu réel, une rupture, un défi. En théorie, les CEMEA reconnaissent bien « la valeur pédagogique des situations qui mettent l'individu en mesure d'agir sur son environnement »... à condition de ne pas confondre la réalisation matérielle des actions et le passage de cette action à des opérations mentales, par le processus d'intériorisation :

> *« Apprendre sans chercher, c'est apprendre par cœur ou par imitation et renforcement. »*

Qu'en est-il dans la réalité ? Les auteurs notent que, dans la prose de l'association, les deux termes « activité » et « apprentissage » cohabitent difficilement, alors que ce lien est le cœur de l'apprentissage actif :

> *« Il est donc nécessaire de revenir aux textes, aux sources... Que dire de ces classes de découverte (grande spécialité des CEMEA) dans lesquelles on compte sur une certaine spontanéité de l'enfant pour qu'il s'épanouisse seul, sans aide structurante de l'adulte ? »*
> *« Trop souvent d'ailleurs, écrit Jean-Pierre Noir, les apprentissages prennent, au centre de vacances, les formes scolaires les plus critiquables : conçus comme fin en soi ou préalable obligé, programmés à heure fixe, production stéréotypée, résultant d'une succession de gestes à calquer et d'ordres à appliquer, d'une lecture servile d'une fiche de jeu ou de travail... manuel. »*

« Les deux termes « activité » et « apprentissage » cohabitent difficilement, alors que ce lien est le cœur de l'apprentissage actif. »

Mais, au lieu de retrouver les principes de l'École nouvelle, les CEMEA semblent se tourner vers des méthodes de développement des seules compétences

cognitives (PEI, ateliers de raisonnement logique) qui, nous l'avons vu, ne prennent pas en compte la globalité de la personne dans un contact direct avec la réalité.

Autre exemple de cet éloignement des sources, l'école nautique des Glénans, fondée dans les années 50 par Philippe Viannay, ancien résistant introduit à l'esprit de l'École nouvelle par Gustave Monod. Nous avons pu constater que cette « école nouvelle » était devenue la plus grande école de voile d'Europe, mais qu'elle avait perdu le concept pédagogique voulu par Viannay.
Les écoles nouvelles ont bien du mal à entretenir la flamme. La présidente d'un important réseau de 40 écoles nouvelles françaises me faisait part de son regret de voir leurs enseignants perdre le savoir-faire de l'éducation active, dans un contexte Éducation nationale largement dominé par une conception magistrale de la pédagogie, que les Anglo-Saxons appellent l'éducation « bancaire » (on alimente un cerveau en connaissances comme on approvisionne un compte bancaire).

« Des mouvements politiques et religieux, voire des sectes, se sont retrouvés seuls sur le terrain du « développement personnel » laissé en jachère par le système officiel. »

Plusieurs causes peuvent expliquer la marginalisation de l'École nouvelle en France après la seconde guerre mondiale. La récupération idéologique depuis les années 30, des socialistes aux marxistes en passant par Vichy. Les discours sur « l'homme nouveau » n'avaient plus cours, et on s'empressa de reléguer la formation du caractère dans la stricte sphère du privé. Des mouvements politiques et religieux, voire des sectes, se

sont retrouvés seuls sur le terrain du « développement personnel » laissé en jachère par le système officiel.

La réticence d'une grande partie de la corporation des enseignants à l'égard d'une pédagogie plus exigeante qui certes rend l'enfant acteur mais qui, du même coup, lui fait attendre de son professeur bien autre chose qu'un enseignement banalement scolaire ; les méthodes actives étaient valorisées dans les discours plus que dans les faits ; comme le dit Antoine Prost,

> *« à partir du milieu des années 70, on a assisté au retour en force des pédagogies les plus scolaires ».*

Malgré la loi d'orientation de 1989, le programme « la main à la pâte » a révélé les difficultés de l'Éducation nationale à mettre en place en 1996 (encore !) un programme d'apprentissage actif pour l'enseignement des sciences de la Terre à l'école primaire, sous l'impulsion du prix Nobel de physique Georges Charpak.

La société n'avait pas besoin alors de former des comportements d'autonomie et de créativité qui n'étaient pas nécessaires dans des organisations fondées sur la commande et le contrôle. Les institutions issues de l'École nouvelle se sont éloignées elles-mêmes de l'esprit de leurs fondateurs, et elles ont perdu aujourd'hui l'essentiel de leur savoir-faire au moment où l'on en aurait le plus besoin.

> *« Ce qui est étrange, écrit Robert Skidelsky, c'est que peu d'écoles cherchèrent à appliquer les mêmes méthodes à des élèves plus âgés. »*

« *Les institutions issues de l'École nouvelle se sont éloignées elles-mêmes de l'esprit de leurs fondateurs, et elles ont perdu aujourd'hui l'essentiel de leur savoir-faire au moment où l'on en aurait le plus besoin.* »

> ***Aucun courant de formation active d'adultes n'est apparu en France, contrairement aux pays anglo-saxons.***

Ajoutons qu'il est également étonnant que l'on n'ait pas adapté l'apprentissage actif à la formation des adultes. Le souffle d'Uriage se reconnaît dans de rares institutions, mais aucun courant de formation active d'adultes n'est apparu en France, contrairement aux pays anglo-saxons.

La formation expérientielle

Quand John Dewey s'installe à Chicago en 1896, il inscrit ses enfants à la Cook County School du colonel Parker, la Mecque de l'Éducation nouvelle. S'il passe aujourd'hui pour être le père de l'Éducation nouvelle aux États-Unis, c'est qu'il publia en 1916 *Démocratie et éducation* qui connu, un grand retentissement, qu'il ne préconisa jamais de recettes pédagogiques mais proposa une philosophie de l'expérience, et qu'il eut des disciples influents. Il a rendu hommage à Jean-Jacques Rousseau sans lequel les éducateurs réformateurs n'auraient jamais réalisé leur œuvre. Il fut un temps où l'on ne jurait que par son nom en Amérique, où toute école se voulait « expérientielle », en Chine dont la réforme de 1992 s'inspira de ses théories, en Turquie où il fut invité par le gouvernement de Mustapha Kemal en 1924, en URSS où il se rendit en 1928, et dans plusieurs pays arabes, notamment l'Irak. Ce mouvement connut malgré tout un échec car on imita des pratiques dont on fit des recettes, mais l'on revient aujourd'hui vers lui car il est la source non de recettes mais de méthodes à expérimenter : le principe de continuité de l'expérience.

> *« Ce n'est qu'en extrayant à chaque moment présent la pleine signification de chaque expérience présente que nous nous préparons à faire la même chose à l'avenir », écrit Dewey. « L'effort et le désir se présentent d'eux-mêmes quand il y a conflit dans l'expérience, quand l'enfant ne parvient pas à ajuster les fins et les moyens... Si l'enfant se désintéresse, c'est bien souvent parce que l'école est coupée de la vie... Toute activité n'est pas bonne par le seul fait d'être une activité, et il ne suffit pas de remplacer la lecture par le travail manuel pour faire de l'éducation une éducation progressive ; l'activité doit être une auto-activité dans une situation maîtrisée par un sujet... »*

Tout cela résonne étrangement à notre époque, et dans notre pays, où l'on retrouve une fois de plus le danger d'instrumentalisation de cette méthode pédagogique, par facilité ou par ignorance.
La philosophie de l'expérience de John Dewey repose sur deux principes clés :

> *« Les deux principes de continuité et d'interaction (transaction) sont inséparables. Ils distinguent et unissent. Ils sont pour ainsi dire les aspects longitudinaux et latéraux de l'expérience. Des situations différentes se succèdent, mais, conformément au principe de continuité, quelque chose des premières passe aux suivantes. De même qu'un individu passe d'une situation à une autre, son monde, son environnement, se dilate ou se contracte... Ce qu'il a acquis de savoir et de savoir-faire dans une situation précédente devient un instrument de compréhension et d'action efficace dans les situations suivantes. »*[7]

7. *Lectures in China*, 1919-1920, John Dewey, University Press of Hawai, 1973.

Pour l'éducateur américain, l'éducation qui ne prend pas les formes de la vie est un pauvre substitut de la réalité qui empêche le développement de l'épanouissement de l'enfant. C'est à la lettre enseigner à nager en faisant les mouvements en dehors de l'eau. Le progrès n'est pas dans l'ordre des études, mais dans le développement de nouvelles attitudes et de nouveaux intérêts à l'égard de l'expérience. La méthode de l'*Experiential Education* repose selon Dewey sur quatre principes :

1. Le côté actif précède le côté passif, le travail musculaire précède le développement sensoriel : Tenter de développer les capacités de raisonnement, les capacités de jugement, sans se référer au choix et à l'organisation des moyens de l'action est d'après lui, l'erreur fondamentale des méthodes de formation traditionnelles.
2. L'image est le grand instrument de l'instruction. L'enseignant doit consacrer plus de temps à ce que les élèves se forment des images précises des objets auxquels ils sont confrontés durant une expérience.
3. Les intérêts sont les signes et les symptômes du développement d'une capacité.
4. Les émotions sont le réflexe des actions. Si l'enseignant pouvait seulement faire acquérir des habitudes d'action et de pensée correctes concernant le bon, le vrai et le beau, il n'aura pas la plupart du temps à s'occuper des émotions.

L'École nouvelle, et son propagateur américain John Dewey, s'intéressent à l'éducation des jeunes enfants. C'est en Europe que naît l'idée d'appliquer ces principes pédagogiques à la formation d'adolescents et d'adultes.

Kurt Hahn fonde l'*Outdoor Education*

Au cours de l'été 1903, trois élèves d'Abbotsholme, l'une des première écoles nouvelles anglaises, décident de faire le tour de l'Allemagne du Sud, raconte Robert Skidelsky. L'ami allemand de l'un d'eux, Kurt Hahn, les accompagne. Il a alors seize ans. Les deux jeunes anglais communiquent à leur ami leur enthousiasme pour leur extraordinaire directeur Cecil Reddie, et pour ses principes éducatifs fondés sur la formation du caractère et pas uniquement de l'intellect. En lisant le livre de Herman Lietz, fondateur de l'École nouvelle en Allemagne, lui-même inspiré par Cecil Reddie, Kurt Hahn a envie de fonder une telle école et sent que son avenir est scellé. Il appartient à une riche famille d'industriels et de pédagogues juifs. Entre 1904 et 1914, il étudie dans les universités de Berlin, Heidelberg, Göttingen. Un de ses professeurs lui dit :

> *« Si vous cherchez du nouveau dans ce qui est vieux, ce n'est pas dans les universités allemandes que vous devez étudier. Allez à Oxford. »*

Il ne peut étudier que par intermittence, à cause d'une insolation. Il doit suivre des cures, et passe ses étés en Écosse du Nord où il s'imprègne de la beauté des paysages. À Oxford, Hahn étudie avec Stewart, le platonicien de son époque, et emprunte plusieurs idées qui

Le succès dans la sphère où l'on est faible, affirme Hahn, est souvent une aussi grande source de satisfaction que le triomphe dans celle où l'on excelle.

serviront de base à son système éducatif. Le jeune Allemand conçoit en 1913 une école fondée sur ces principes ; la guerre et l'écroulement de l'Allemagne lui confirment l'urgence d'une régénération semblable à celle que voulait Platon pour ramener les Athéniens aux vieilles vertus. En 1919, le prince de Bade, dont il est le secrétaire particulier, a pour ambition de résoudre par l'éducation les problèmes politiques de l'Allemagne et décide de fonder avec le jeune pédagogue une école nouvelle dans une aile de son château familial de Salem, près du lac de Constance. Le programme combine le savoir et l'action visant à former des « hommes complets ». Chaque samedi après-midi des équipes d'explorateurs, de fermiers ou d'artistes (l'école n'accueille que des garçons) se lancent à la poursuite de la « grande passion. »

> *« Le succès dans la sphère où l'on est faible, affirme Hahn, est souvent une aussi grande source de satisfaction que le triomphe dans celle où l'on excelle. »*

Il intravertit les extravertis et extravertit les intravertis, suivant sa formule. Les « bouquineurs » doivent être orientés vers les activités pratiques, les enfants à l'esprit pratique, vers les joies de l'intellect. Les sports, « qui n'attirent que l'athlète doué », sont limités à deux après-midi par semaine, mais les expéditions sont encouragées car elles développent l'endurance. Les élèves doivent aussi subir des échecs afin d'apprendre la modestie. Inspirés par les moines cisterciens, qui occupèrent le château de Salem jusqu'en 1804, Hahn fait du devoir de « service » une des « grandes passions » de son système éducatif.

Au moment de la montée du nazisme, le juif Hahn tente d'orienter un groupe des Jeunesses hitlériennes formé dans son école vers les valeurs d'une élite platonicienne ! Ils demeurent délinquants. Ce pédagogue idéaliste ne croit tout simplement pas en la réalité du mal, et il faut attendre l'incident de Potempa pour lui faire découvrir la vraie nature de la doctrine nazie. Durant l'automne 1932, cinq SA furent emprisonnés et jugés pour avoir tué un jeune communiste à coups de pied devant sa mère. Hitler leur adressa un télégramme de félicitations dans lequel il les appelait ses camarades. Alors Hahn réagit courageusement en demandant à ses élèves de choisir entre Salem et Hitler. Arrêté par les nazis en mars 1933, relâché sur l'intercession de ses amis anglais et de leur premier ministre, il s'exile en Angleterre où il décide de rétablir Salem.

Les libéraux anglais reçoivent à bras ouverts leur homologue allemand. Hahn, qui sait soigner sa publicité, fait au début de 1934 une série de conférences sous le patronage de l'Association de l'éducation nouvelle. Ses auditeurs découvrent un pédagogue reprenant l'héritage de Cecil Reddie, mais sont plus impressionnés par sa personnalité que par son discours. Hahn estime que le désir de puissance est l'instinct dominant chez l'homme. Son but est de le satisfaire sans gêner les autres. L'alpinisme par exemple fournit à l'homme « la joie de conquérir sans avoir à humilier le conquis. » Un groupe de figures éminentes de la politique et de l'éducation encourage l'exilé allemand dont les principes s'opposent au

« L'alpinisme fournit à l'homme la joie de conquérir sans avoir à humilier le conquis. »

laxisme des écoles libertaires. Ils ont le mérite de voir en Hahn le successeur de Reddie, et non le propagateur de l'autoritarisme germanique en pleine montée du nazisme. Il fonde en Écosse l'école de Gordonstoun. Dès 1935, il accueille 45 élèves, dont 15 viennent de Salem. Parmi ces exilés allemands, le futur prince Philip. L'actuel duc d'Édimbourg, qui voudra que le prince Charles suive la même formation, reconnaît être le produit du système éducatif de Hahn :

> *« Hahn, se souvient-il, trouvait toujours quelqu'un capable de transformer ses idées en pratique et forme viable. Il portait toujours un chapeau, même en jouant au tennis ou au hockey. Son visage était presque rond. Il adorait le téléphone sans penser que cela coûtait cher de parler à l'autre bout du monde. Il était distrait au point de dire à quelqu'un qui frappait à la porte de la salle de bains où il prenait un bain : « entrez », puis se ravisant : « mais pas maintenant. » Si Hahn était enthousiaste, il manquait d'humour ; il avait horreur des grandes villes. »*

Le pédagogue est frappé par la « déchéance » de la jeunesse anglaise, annonciatrice du déclin de l'Empire : l'égoïsme, la paresse, la maladie, la misère. La formation du caractère, par le choix d'un bon environnement, et la santé de la vie au grand air sont les remèdes à ces déficiences nationales, comme l'on disait à l'époque, mais le scoutisme est déjà lui aussi en déclin.

Lawrence Holt, président de la *Blue Funnel Line*, une grande compagnie de marine marchande, constate que ses jeunes marins, pourtant physiquement solides, résistent beaucoup moins que les plus anciens lors-

qu'ils se retrouvent en situation de survie à bord des canots de sauvetage, en pleine bataille de l'Atlantique. Concluant que ce n'est pas la force physique qui fait la différence mais la force intérieure, il fonde en octobre 1941 à Aberdovey, au pays de Galles, une école nautique et de « formation accélérée du caractère » qu'il nomme *Outward Bound*, l'école du Grand Large. Il confie la conception pédagogique de ce programme à Kurt Hahn, qui choisit lui-même Jim Hogan pour la mettre en œuvre.

> *« Il me trouvait peu aimable et irritable, me dit Hogan à propos de Hahn lorsque je le rencontre en 1985, et moi je le trouvais irréaliste. »*

Malgré ces orages, l'homme que je rencontre quelques années avant sa mort semble irradié du bonheur d'avoir créé avec les « lieutenants » allemands de l'« autoritaire » Hahn (Chew et Zimmerman) une innovation germano-britannique en pleine Seconde Guerre mondiale. Le but de cette école est de former le caractère par des difficultés à surmonter en équipe : canotage, alpinisme, sauvetage en montagne et en mer, longues expéditions, athlétisme. La philosophie de Hahn est claire :

> *« On ne devrait imposer aucune opinion à un élève, mais il est criminel de ne pas le pousser à vivre des expériences, la maîtrise de soi à travers l'aventure et l'expérimentation qui teste l'esprit et le corps. Outward Bound est dédié à la survivance de ces qualités : une curiosité entreprenante, un esprit indéfectible, la ténacité dans la recherche, l'empressement à une auto-évaluation réaliste et, par-dessus tout, la compassion. »*

« *On ne devrait imposer aucune opinion à un élève, mais il est criminel de ne pas le pousser à vivre des expériences.* »

L'homme se manifeste par ses actes. Cette conviction est à la base des concepts éducatifs de Kurt Hahn. L'importance est de faire quelque chose plutôt que d'en parler.

> ***C'est le monde de l'entreprise qui sait en premier reconnaître la valeur de l'apprentissage actif pour la formation des adultes.***

C'est le monde de l'entreprise qui sait en premier reconnaître la valeur de l'apprentissage actif pour la formation des adultes. Lors de l'inauguration d'une deuxième école en 1950 dans la Région des lacs, le ministre de l'Éducation déclare aux patrons qu'y envoyer leurs apprentis « ne serait pas une dépense mais un investissement. » Les motivations des industriels qui accordent leur soutien à *Outward Bound* sont exprimées en 1965 par le directeur du personnel d'une grande entreprise :

> « *Nous avons de sérieuses obligations vis-à-vis de nos actionnaires… et pour les remplir nous avons besoin de gens responsables, de délégués du personnel qui sachent aussi parler raison à leurs mandants ; nous avons besoin de contremaîtres, de directeurs et de chefs du personnel qui possèdent les mêmes qualités. Nous avons besoin de gens intègres, justes, équilibrés et qui ont un sens aigu de leurs responsabilités. Nous sommes convaincus que même un court séjour dans une école* Outward Bound *peut éveiller ces qualités chez quelques-uns et les développer chez beaucoup.* »

Sir Spencer Summers voit trois raisons au succès d'*Outward Bound* : le désir d'éviter aux jeunes la tentation de compter sur l'État-providence pour survivre ; le désir de combattre la délinquance juvénile ; le besoin de combler le fossé entre les classes aisées et la classe ouvrière.

Pour l'anecdote, c'est un mécène français qui finance en partie les innovations pédagogiques de Kurt Hahn, et suggère pour son école la devise en français de la famille d'Orange « Plus est en Vous », comme à Uriage. Après avoir fait fortune dans le commerce autour de la mer noire, Antoine Besse propose au gouvernement français de consacrer une partie de cette fortune à la création d'une école formant les qualités de caractère qu'il avait bien du mal à trouver parmi ses employés. On lui sourit gentiment en l'invitant à donner son argent... à la soupe populaire. Puissions-nous un jour trouver un autre Antoine Besse...

L'*Outdoor Education* de Kurth Hahn, première adaptation des principes de l'École nouvelle pour les adultes, devient au niveau international le support le plus utilisé de la formation expérientielle en entreprise, comme dans l'Éducation et l'insertion des minorités et des jeunes « à risques ». L'expansion actuelle de cette méthode dans plus de 30 pays est le résultat d'une évolution, à commencer par l'introduction de la mixité en 1969. Avec le temps, le mouvement de l'*Outdoor Education* (*Outward Bound* et de nombreuses autres organisations fondées par les disciples de Hahn) a appris à s'adapter à des besoins très variés sans jamais dénaturer son concept.

> *« Il y a seulement deux legs durables que vous pouvez espérer donner à vos enfants, déclarait le directeur d'un célèbre collège anglais : des racines et des ailes. »*

L'*Outdoor Education *de Kurth Hahn, première adaptation des principes de l'École nouvelle pour les adultes, devient au niveau international le support le plus utilisé de la formation expérientielle en entreprise.

L'*Outdoor Education* contribue de nos jours à « donner des ailes dans la tête » à des millions de jeunes et d'adultes dans le monde.

1986 : Hors limites crée en France la formation expérientielle et l'*Outdoor Education*

C'est dans les forêts de l'Orénoque en 1980 qu'est née l'idée de fonder en France l'*Outdoor Education*. Imprégné de pédagogie active par mon engagement scout à Versailles et à Fréjus-Saint-Raphaël, et par la formation d'animateurs de centres de vacances à l'UFCV de Nice, j'ai un profil psychologique très « boy scout », orienté vers un idéal de service et de dépassement de soi. Fils d'ingénieur des Eaux & Forêts, la nature a toujours été pour moi une école de la vie. Après mes études d'administration publique à Lyon et de droit international à la Sorbonne, je décide d'interrompre une carrière de fonctionnaire à l'Aviation civile (je participais à la négociation d'accords aériens et représentais, à 28 ans, la France au sein de la commission « redevances de route » d'Eurocontrol à Bruxelles), pour partir durant une année « sabbatique » avec mon ami Alain Rastoin au Vénézuéla, dans les pas des naturalistes Alexandre de Humboldt et Aimé Bonpland. Parrain de notre expédition « Équinoxe » l'écrivain et futur académicien Jean-Marie Rouart écrit :

> **« L'Outdoor Education *contribue de nos jours à « donner des ailes dans la tête » à des millions de jeunes et d'adultes dans le monde.* »**

« L'aventure, le goût du risque et du dépassement, la bourgeoisie du XIXe siècle les a honnis comme un ferment d'hérésie à une société d'ordre, comme un dissolvant social qui risquait d'écarter du droit chemin l'homme du juste milieu qu'elle prônait, équilibré, adapté et appliqué. Combien de personnes ont ainsi perdu leur âme dans ce gaufrier à promotion dont, hélas ! nous avons hérité... C'est donc contre un lourd héritage de la société et de l'Histoire qui fait de nous des carriéristes spécialisés, des outils aptes à une seule fonction, des hommes mutilés,

qu'ont voulu réagir Alain Kerjean et Alain Rastoin. Et ce n'est pas un hasard si ces deux jeunes fonctionnaires ont décidé de marcher sur les traces aventurières d'Alexandre de Humboldt qui, à la fin du XVIIIe siècle, remonta le cours de l'Orénoque : cet explorateur à la fois naturaliste, géographe, homme politique, écrivain est le type de l'homme complet. »

Nous découvrons une région inexplorée et les Indiens Yanomami, mais nous nous découvrons surtout nous-mêmes, avec nos forces et nos faiblesses. Si l'aventure nous révèle, pourquoi ne pas imaginer une école qui développerait par l'action et la nature, sans allez jusqu'en Amazonie, ces qualités de caractère qui, nous le pressentons, vont être sollicitées par l'époque dans laquelle nous entrons ? L'aventure est à la mode, et nous participons à cet engouement par nos livres et nos documentaires de télévision. L'Afrique de l'Ouest dans les pas de René Caillié, l'Orénoque à nouveau pour raconter l'aventure humaine de l'ethnologue Jacques Lizot... L'idée mûrit jusqu'au moment où des amis me disent : « Cette école dont tu nous parles existe déjà en Angleterre ; ce sont les *Outward Bound Schools*... » Durant l'été 1985, je pars donc au Pays de Galles avec un preneur de son pour réaliser un documentaire de télévision sur ces « écoles du possible. » Je découvre à Aberdovey et à Ronyar, puis à Eksdale dans la Région des lacs non seulement un mouvement pédagogique extrêmement élaboré et influent mais ses responsables brillants et d'une rare valeur humaine. De retour à Versailles je me plonge dans « l'archéologie » de cette pédagogie active et je constate que, loin d'être un concept anglo-saxon, la

« Si l'aventure nous révèle, pourquoi ne pas imaginer une école qui développerait par l'action et la nature, ces qualités de caractère qui, vont être sollicitées par l'époque dans laquelle nous entrons ? »

formation expérientielle et son support principal *Outdoor* adaptent en réalité pour les adultes l'héritage oublié de Jean-Jacques Rousseau et de l'École nouvelle. Mon destin est scellé, comme l'aurait dit Kurt Hahn : je décide de me consacrer à la fondation de ce mouvement en France auquel je donne le nom de « Hors limites. » Notre devise est alors « L'aventure vous révèle. »

Pour ne pas réinventer l'eau chaude, je décide de m'appuyer sur l'expérience des *Outward Bound Schools*, tout en restant fidèle à cette idée intuitive élaborée parmi les Yanomami, et à la tradition de l'École nouvelle française. Le 19 mars 1986, l'association est fondée au café Procope à Paris, où Rousseau puis Humboldt avaient leurs habitudes, avec Alain Rastoin et Didier Maignan. Le premier stage pour jeunes a lieu au Logis du Pin, dans le Haut-Var du 31 octobre au 7 novembre 1987 (jeunes inscrits par des municipalités, la DDASS, le GRETA, le programme « Défi jeunes » du ministère de la Jeunesse et des Sports), suivi du premier séminaire d'entreprise pour des cadres de Pernod des dirigeants de PME et des professions libérales. C'est encore Jean-Marie Rouart qui écrit :

> *« L'aventure est aussi une magie : celle qui fait croire dans la grisaille collective, l'asservissement du quotidien, qu'un individu, à l'existence forcément banale, assujetti à tant de contraintes communes, s'est hissé, grâce à une exigence supérieure, au-dessus de la mêlée afin de n'avoir pas seulement une vie, mais un destin. La maîtrise de ce destin, c'est l'ambition de Hors limites qui a engagé un pari : celui de faire accéder le plus grand*

nombre aux ambitions, aux plaisirs, mais aussi aux responsabilités de l'aventure. »

« Tout le monde peut vivre l'aventure Hors limites, il suffit de se hisser sur la pointe des pieds »,

affirme Gérard d'Aboville présent lors du premier stage. D'autres parrains et amis accompagnent les premiers pas de l'*Outdoor Education* : Jean-Louis Servan-Schreiber, fondateur de *L'Expansion*, qui me permet de connaître Guy Rullaud, mon complice pour le lancement de nos séminaires en entreprises sous le label du CNPF, dont il dirigeait l'institut de formation (IRPOP) ; Daniel Hémard, patron de Pernod, qui vient de lancer son projet d'entreprise « Une entreprise en aventure » ; le grand commis de l'État, neveux de Léon Blum, François Bloch Lainé, qui fit acheter les îles des Glénans pour la fondation de l'école de voile lorsqu'il dirigeait la Caisse des dépôts ; Dominique Glocheux, auteur à 25 ans du best-seller *La Boss génération* ; Georges Vanderschmitt, alors directeur de la jeunesse ; François Léotard, qui a l'idée du site des premiers stages ; SAS le prince Albert de Monaco devient notre président d'honneur :

« La pratique de plusieurs disciplines sportives, nous dit-il, m'a conduit à considérer que l'éducation académique traditionnelle n'assure pas toujours suffisamment la formation du caractère et de la personnalité. Par contre, une activité physique liée à la confrontation à des problèmes concrets à résoudre en milieu naturel aide assurément les jeunes à acquérir la confiance, l'autonomie, la responsabilisation et l'esprit d'équipe, si nécessaires à la réussite de leur carrière professionnelle et de leur vie en société. »

Les stages Hors limites connaissent dès le début un succès médiatique extraordinaire. Tout commence par un article de deux pages dans le journal *Libération* signé Anne-Sophie de Kristoffy :

> *« Pour casser une routine sclérosante, l'association Hors limites organise des stages où la prise de risques physiques prépare les cadres à affronter les nouveaux défis de l'entreprise. »*

Définition un peu courte, mais le reportage a le mérite d'intéresser la presse écrite et audio-visuelle, ainsi que les professionnels de la formation continue et les entreprises telles que Hewlett Packard, la Générale Sucrière, Digital, Exxon Chemical, ou le prestigieux INSEAD de Fontainebleau où nous formons pendant cinq ans le top management international. Dans le domaine social, nous participons aux principaux dispositifs d'insertion de jeunes et d'adultes, et mettons en œuvre pour la Croix Rouge française le programme « Crusoé » pour 2 400 jeunes de tous horizons. 5 000 personnes découvrent en 7 ans que « plus est en nous. » Dès 1988, nous devenons le premier pays latin du mouvement *Outward Bound* fondé par Holt et Hahn en 1941.

En 1994, l'association « Apprendre par l'expérience » prend le relais de « Hors limites » pour démultiplier cette idée novatrice dans l'éducation et l'insertion, avec le concours de la présidence de la Commission européenne les deux premières années de mise en place. Elle forme des formateurs de jeunes en diffi-

culté à la demande du Conseil régional d'Île-de-France. Nous construisons un *ropes course*, parcours d'aventure dans les arbres, que nous avons introduit en France en 1987 ; un concept beaucoup copié mais jamais égalé dans sa dimension pédagogique. La société « Expérientiel » se consacre aux programmes management et à la labellisation de ce nouveau courant de la formation des adultes. Son label « Mousqueton » garantit en France le respect des critères pédagogiques et de sécurité de l'*Outdoor Training*.

Nous formons entre autres les équipes des jardineries Truffaut, des hypermarchés Cora, des magasins Marks & Spencer, de Mars, de General Electric Medical Systems, d'EDF, d'Airwell de l'université Thomson, de Hewlett Packard ou Axa Instrument Managers, les équipes de direction des établissement de formation agricole... Nous concevons des modules intégrés dans les séminaires de nos collègues consultants : The Oxford Group, Real Change, Brathay Hall, HGC.

Les temps ont changé : agir sur les capacités relationnelles et sur les comportements n'est plus une idée à la mode mais devient une idée moderne. Les entreprises ont enfin la volonté de passer à l'acte.

Chapitre 15

Les principes pédagogiques

Malgré le recours aux universitaires québécois sensés les éclairer en français sur de nouvelles approches américaines, nos universitaires et stratèges de la formation des adultes ne font pas encore la différence entre « expérience formatrice » (alternance, histoire de vie…) et « formation expérientielle » (expérience conçue par un formateur pour des formés). Le plus déconcertant est que ces « experts » citent les bons auteurs, mais croient trouver la mise en pratique de leurs idées dans des concepts totalement étrangers à leurs principes pédagogiques : les jeux de rôle, les outils « papier-crayon », l'analyse *a posteriori* d'expériences sociales ou professionnelles… Des consultants d'entreprise croient pouvoir assimiler cette formation nouvelle à des approches relevant du même courant cognitiviste. Comparaison n'est pas raison. Il faut je crois chercher les causes de cette incompréhension dans l'envahissant verbiage de nos spécialistes et dans leur incorrigible tendance à tout intellectualiser. Comment comprendre dans ces conditions une pédagogie non verbale, et le rôle non interventionniste de nos « facilitateurs » ? Contrairement à eux, la plupart des fondateurs de la formation expérientielle ont un point commun, c'est leur anti-intellectualisme. Ces « irrationalistes » détestent le savoir livresque qui coupe l'homme de l'univers, l'empêche de vivre pleinement, de réagir d'une manière authentique et spontanée devant les gens et les choses, de comprendre profondément la vie. Kurt Hahn par exemple n'est absolument pas un penseur original ou systématique. Il puise aux sources les plus diverses (Platon, les cisterciens, Goethe, Reddie, les collèges traditionnels anglais, Baden Powell, Max Weber et beaucoup d'autres). Un journaliste lui demande un jour :

« La plupart des fondateurs de la formation expérientielle ont un point commun, c'est leur anti-intellectualisme. Ces « irrationalistes » détestent le savoir livresque qui coupe l'homme de l'univers, l'empêche de vivre pleinement, de réagir d'une manière authentique et spontanée devant les gens et les choses, de comprendre profondément la vie. »

> *« Docteur Hahn, qu'y a-t-il de nouveau dans votre pédagogie ? »*

Il répond :

> *« Feriez-vous confiance, pour vous opérer de l'appendicite, à un chirurgien qui se vanterait d'expérimenter une toute nouvelle méthode ? Vous feriez sûrement plus confiance à un chirurgien qui s'inspire des meilleures idées de ses confrères… »*

« Feriez-vous confiance, pour vous opérer de l'appendicite, à un chirurgien qui se vanterait d'expérimenter une toute nouvelle méthode ? »

Le succès de Hors limites a agacé nos « penseurs » de la formation des adultes et l'on insistait sur mon profil d'aventurier, comme si cela empêchait de réfléchir. On trouvait intéressant ces stages « outdoor », mais on remarquait que tout cela manquait de fondements théoriques, sans même percevoir le modèle théorique qui sous-tend les exercices, or, les moyens de cette pédagogie sont très simples, mais le savoir-faire nécessaire pour les mettre en œuvre est très sophistiqué.

Les 7 lois de Salem

Les principes pédagogiques de la première école de Kurt Hahn s'appliquent parfaitement à la formation active des adultes. On y retrouve les idées de Rousseau dans *L'Émile* et de Goethe dans *La Province pédagogique*.

1. donner l'opportunité d'une découverte de soi-même ;
2. faire que l'élève vive des triomphes et des défaites ;
3. donner l'opportunité d'un effacement de soi devant une cause commune ;

4. prévoir des moments de silence.
5. former l'imagination ;
6. rendre le jeu (pas la compétition) important mais pas prédominant ;
7. libérer les enfants favorisés de leur agaçant sens des privilèges.

Cette pédagogie a l'originalité de mettre l'accent sur des défis à relever, non pas comme un but mais comme un instrument de formation de la volonté de lutter pour la maîtrise de soi.

> *« Il y a trois moyens de persuader les jeunes, dit le pédagogue allemand : Il y a la persuasion, il y a la contrainte et il y a l'attraction. Vous pouvez prêcher : c'est un hameçon sans ver ; vous pouvez ordonner d'être volontaires : c'est de la malhonnêteté ; vous pouvez faire appel à eux, « on a besoin de vous », et cet appel n'échouera jamais. »*

« Des leaders naturels émergent lorsqu'un groupe doit résoudre des problèmes en grandeur nature au lieu de jouer à des jeux sans conséquences réelles. »

Il est convaincu que des leaders naturels émergent lorsqu'un groupe doit résoudre des problèmes en grandeur nature au lieu de jouer à des jeux sans conséquences réelles. Nous développerons plus loin les principes de l'*Outdoor Training*, mais il est juste de poser ici les bases à la fois théoriques et pratiques de la formation expérientielle. Des théoriciens non praticiens ont confirmé ensuite par leurs travaux et découvertes la valeur des principes de l'École nouvelle et de la géniale intuition de Kurt Hahn. L'*Outdoor Education*, juste retour des choses, s'enrichira elle-même de ces apports théoriques.

Le but de la formation expérientielle n'est pas de proposer une troisième alternative aux théories behavioristes et cognitivistes, mais plutôt de suggérer à travers cette théorie une perspective holistique intégrative de la formation qui combine expérience, perception, cognition et comportement. Trois modèles théoriques inspirent la définition américaine de l'*Experiantial learning* :

- John Dewey, et la philosophie de l'expérience ;
- Jean Piaget, et le développement de l'intelligence par l'expérience ;
- Kurt Lewin, et le cycle d'apprentissage par l'expérience réflexive.

Notons d'entrée de jeu que Dewey représente aux États-Unis l'héritage européen de l'École nouvelle, et que Piaget et Lewin sont européens.

Les théoriciens

> ***Le but de la formation expérientielle n'est pas de proposer une troisième alternative aux théories behavioristes et cognitivistes, mais plutôt de suggérer à travers cette théorie une perspective holistique intégrative de la formation qui combine expérience, perception, cognition et comportement.***

Kurt Lewin (1890-1947), psychologue et sociologue allemand réfugié aux États-Unis en 1932, enseigne dans plusieurs universités (Stanford, Cornell, université de l'Iowa), et prend la direction du Centre de recherche dynamique de groupes à l'Institut de technologie du Massachusetts (MIT) en 1944. Fondateur de la psychologie sociale américaine, il étudie le « comportement organisationnel. » En 1946, il cherche une nouvelle approche du leadership et de la formation par des dynamiques de groupe. Un groupe d'étudiants ayant participé à des mises en situations dans un « T-group » (groupe de formation) demandent à Lewin de participer également à l'évaluation qui est faite le soir par les seuls enseignants. Le psychologue

Le psychologue découvre alors que l'apprentissage est nettement facilité par cette tension dialectique entre une expérience concrète et une prise de recul analytique.

découvre alors que l'apprentissage est nettement facilité par cette tension dialectique entre une expérience concrète et une prise de recul analytique. Par la mise en commun des expériences immédiates des formés et des modèles conceptuels des formateurs, une atmosphère ouverte est créée avec une remarquable vitalité et créativité. D'où un modèle d'apprentissage comprenant une expérience concrète « ici et maintenant », suivie d'une série de données d'observations au sujet de cette expérience ; les données sont ensuite analysées et les conclusions de cette analyse sont renvoyées aux acteurs de l'expérience pour en tenir compte dans l'élaboration d'une « théorie » ou « hypothèse » de nouveaux comportements, qui seront appliquées dans une nouvelle expérience. Ce modèle met l'accent sur l'expérience concrète « ici et maintenant » pour valider et tester des concepts abstraits, et il est fondé sur des processus de *feedback*. On retrouve là une évidente similitude avec les principes de l'École nouvelle dans une conception dialectique de l'apprentissage intégrant l'expérience, les observations et les concepts.

Jean Piaget (1896-1980), psychologue suisse, fait ses études à Neuchâtel, puis, en 1919, à la Sorbonne, et commence à étudier le développement des capacités cognitives. En 1956, il crée à Genève le Centre international d'épistémologie génétique, qui réunit des chercheurs des sciences exactes (mathématique, physique) et des sciences humaines (psychologie, linguistique). Élève d'Alfred Binet, créateur du premier test d'intelligence, Piaget est surtout connu pour avoir décrit les stades du développement de l'enfant menant à la pen-

sée conceptualisée. Au stade sensorimoteur, de la naissance à deux ans, le nourrisson acquiert son contrôle moteur et la connaissance des objets physiques. Au stade opérationnel concret, de sept à douze ans, l'enfant commence à aborder des concepts abstraits comme les nombres et les relations. Enfin, au stade opérationnel formel, de douze à quinze ans, il accède au raisonnement logique et systématique. À contre-courant de la tradition rationaliste française, les théories de Piaget ne sont pas, jusque dans les années 60, acceptables pour la tradition empirique de la psychologie américaine, et pour les standards rigoureux des behavioristes. Piaget lui-même, plus descriptif que pratique, avait quelque dédain pour l'orientation pragmatique de ses collègues américains.

À la suite de Piaget, d'autres psychologues cognitivistes, tels Erikson, soulignent que le développement se poursuit bien après l'école et l'université, à travers les défis de la vie d'adulte. On reconnaît aujourd'hui que l'apprentissage est un processus tout au long de la vie. C'est seulement à la fin de sa carrière que le psychologue suisse s'intéresse au processus d'apprentissage par l'expérience. Selon lui, l'intelligence n'est pas innée mais est le produit d'une interaction entre la personne et son environnement. Cette interaction s'opère d'abord par *accommodation* des concepts à expérimenter dans la réalité, puis par *assimilation* des évènements et expériences réels dans les concepts existants. Lorsque le processus d'*accommodation* domine l'*assimilation*, nous avons une *imitation* (le modelage de soi) ; lorsque l'*assimilation* prédomine l'*accommodation*, nous avons la *manipulation* (l'impo-

“L'intelligence n'est pas innée mais est le produit d'une interaction entre la personne et son environnement.”

sition de son concept sans regarder les réalités de l'environnement). Le processus de la croissance cognitive du concret à l'abstrait et de l'actif au réflexif est basé sur cette transaction continuelle entre l'*accommodation* et l'*assimilation*. Il se produit en plusieurs étapes, chacune incorporant ce qui est arrivé avant en un niveau de fonctionnement cognitif nouveau et plus élevé.

« Apprendre implique le fonctionnement intégré de l'organisme total : pensée, perception, sensibilité et comportement. »

D'autres théoriciens apportent leur contribution à cette école de pensée, à commencer par Jung (1923) pour lequel apprendre implique le fonctionnement intégré de l'organisme total : pensée, perception, sensibilité et comportement.

Né à Chicago en 1902, **Carl Rogers** influence la formation expérientielle, surtout avec la publication en 1966 de son œuvre maîtresse *Le développement de la personne*. Il s'intéresse particulièrement à la relation d'aide qu'il définit comme étant une situation dans laquelle l'un des participants cherche à favoriser chez l'une ou l'autre partie ou chez les deux une appréciation plus grande des ressources latentes de l'individu, ainsi qu'une plus grande possibilité d'expression et un meilleur usage fonctionnel de ces ressources. Pour créer cette relation, il faut être réel, se montrer toujours tel qu'on est, exister en dehors de l'autre, ne pas avoir un comportement qui pourrait être interprété comme une menace, et ne pas émettre de jugement de valeur, ni positifs ni négatifs.

La « non directivité » de cette relation d'aide n'est pas dans l'absence du désir d'influencer mais dans la dis-

ponibilité à être influencé en retour. C'est l'inverse de la manipulation, car il appartient à chacun de se découvrir :

> *« Je ne puis déléguer à personne le soin d'évaluer ou de mesurer la signification (de mes actes). »*

Il ajoute :

> *« Mon expérience m'a montré que fondamentalement, tous les hommes ont une orientation positive : mieux un individu est compris et accepté, plus il a tendance à abandonner les fausses défenses dont il a usé pour affronter la vie, et à s'engager dans une voie progressive... Je ne puis qu'essayer de permettre aux autres, et de les laisser libre de développer leur propre liberté interne afin d'atteindre une interprétation signifiante pour eux de leur propre expérience. »*

Rogers insiste sur la valeur de l'expérience dans un processus de développement :

> *« J'en suis arrivé à croire que les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie... Ces connaissances découvertes par l'individu, ces vérités personnellement appropriées et assimilées au cours d'une expérience, ne peuvent être directement communiquées à d'autres. »*

« J'en suis arrivé à croire que les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie... »

Cet apprentissage par l'expérience est subordonné à quelques conditions : être placé dans une situation que la personne perçoit comme un problème sérieux et lourd de sens ; le thérapeute se présente réellement tel qu'il est et montre une considération positive

inconditionnelle ; il a une compréhension empathique de l'autre.

Le modèle théorique

Professeur de comportement organisationnel à l'université Case Western Reserve, aux États-Unis, **David Kolb** a conçu en 1984 un modèle théorique sur lequel nous nous sommes appuyés dès nos premiers séminaires trois ans plus tard. Il synthétise les théories de l'École nouvelle, et notamment de John Dewey, de Jean Piaget et Kurt Lewin. En introduction à son ouvrage[1] il affirme que les humains ont cette particularité unique de s'identifier au processus d'adaptation lui-même par l'apprentissage. L'accélération du changement, la mondialisation et la société cognitive rendent obsolète la stratégie pédagogique d'enseignement frontal. Kolb rappelle qu'apprendre est le processus majeur de l'adaptation humaine. Il cite Arthur Chickering :

> « *La formation des adultes doit faire plus que développer des compétences verbales et déposer des informations dans ces banques de données entre les oreilles. Elle peut contribuer à une forme de développement intellectuel plus complexe et à la dimension plus subtile du développement humain requise par une citoyenneté effective.* »

1. *Experiential learning*, David A. Kolb, Prentice Hall, 1984.

> ***« L'accélération du changement, la mondialisation et la société cognitive rendent obsolète la stratégie pédagogique d'enseignement frontal. »***

D'après ce modèle, le processus d'apprentissage est un « cycle expérientiel » composé de quatre étapes : l'expérience concrète, suivie de l'observation réflexive, qui conduit à la conceptualisation abstraite et à la généralisation, c'est-à-dire à l'élaboration d'une hypothèse à tester dans la quatrième étape d'expérimentation

active. Cette application de la conceptualisation amène à vivre une nouvelle expérience, et le cycle ainsi recommencé forme la spirale de plus en plus large de l'apprentissage par l'expérience.

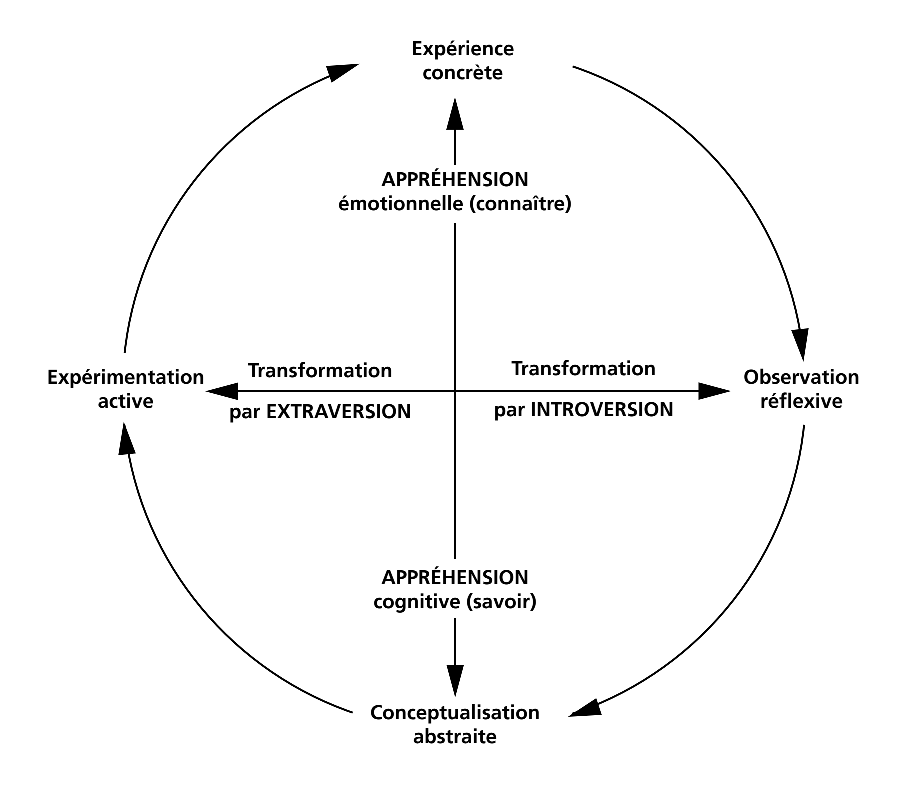


Figure 7 – Le cycle expérientiel

Reprenant les travaux des théoriciens de l'expérience, et en particulier de Piaget, Kolb définit l'apprentissage expérientiel comme un processus par lequel des connaissances sont créées à partir d'une transformation de l'expérience. Ces connaissances nouvelles résultent de la saisie (préhension) de l'expérience et de sa transformation.

> ***« Le processus d'apprentissage est un « cycle expérientiel » composé de quatre étapes : l'expérience concrète, suivie de l'observation réflexive, qui conduit à la conceptualisation abstraite et à la généralisation, c'est-à-dire à l'élaboration d'une hypothèse à tester dans la quatrième étape d'expérimentation active. »***

Sur un premier axe vertical du modèle, la préhension s'effectue de deux modes opposés : d'une part l'appréhension, lorsque l'apprenant base sa préhension sur les caractéristiques tangibles et ressenties de l'expérience vécue, et d'autre part la compréhension, lorsque l'apprenant base sa préhension de l'expérience sur ses représentations mentales et son interprétation théorique. En français, comme dans de nombreuses langues, il existe d'ailleurs des mots différents pour désigner ces deux modes de saisie d'une expérience : « connaître », pour la perception émotionnelle et concrète, et « savoir », pour la perception cognitive et abstraite. Kolb rapproche ces deux pôles des modes de fonctionnement des deux hémisphères du cerveau. Lorsque la partie droite du cerveau prédomine, le fonctionnement est concret, global et spatial, analogique et synthétique, et la saisie se fait par appréhension (connaître) ; lorsque la partie gauche du cerveau est dominante, c'est la pensée abstraite, symbolique, analytique et verbale qui prévaut (savoir). Du point de vue de la formation expérientielle, les deux modes d'apprentissage ont une importance égale. Kant souligne leur interdépendance :

> *« Les pensées sans contenu sont vides ; les intuitions sans concepts sont aveugles. »*

Albert Einstein décrit aussi la relation entre connaître et savoir :

> *« Pour moi il ne fait pas de doute que nos pensées n'utilisent pas pour la plupart les signes (mots) et ont un considérable degré d'inconscience. »*

L'approche expérientielle ne substitue pas un irrationnel absolu au dogmatisme actuel des connaissances, mais considère que le savoir doit être éprouvé par l'expérience, et vice-versa. Goethe n'écrit-il pas que :

> *« l'ordre de la nature est de diviser ce qui est uni et d'unir ce qui est divisé » ?...*

Sur l'axe horizontal du modèle de Kolb, l'expérience est transformée suivant deux modes opposés : l'intention consiste en une réflexion intérieure caractérisant l'observation réflexive ; l'extension est une manipulation active du monde extérieur, caractéristique de l'expérimentation. Ces deux modes de transformation s'appliquent aussi bien aux connaissances acquises par appréhension (connaître) qu'à celles acquises par compréhension (savoir). Kolb rapproche ces deux modes de transformation des types psychologiques de Carl Jung : l'introversion (intention) et l'extraversion (extension). Plusieurs études ont montré que l'introversion/extraversion est une des caractéristiques les plus stables de la personnalité depuis l'enfance jusqu'à la vieillesse.

Notre « machine à créer du savoir à travers la transformation de l'expérience » fonctionne de quatre manières différentes : l'expérience saisie à travers la compréhension (savoir) et transformée par intension produit un savoir *assimilateur.*

> *« Les personnes apprenant de cette façon sont plus orientés vers les concepts abstraits que vers les autres : la théorie doit paraître logique et précise. »*

Quand l'expérience saisie à travers la compréhension (savoir) est transformée par extension, le résultat est un savoir convergent.

> « *Ces personnes contrôlent leurs émotions et préfèrent des tâches techniques plutôt que des thèmes sociaux.* »

Quand l'expérience saisie par appréhension (connaître) est transformée par extension, le résultat est un savoir *accommodateur.*

> « *Ces personnes pragmatiques, perçues comme impatientes et volotaristes, préfèrent résoudre des problèmes par essai-erreur plutôt que les théories.* »

Enfin, lorsqu'une expérience est saisie à travers l'appréhension (connaître) est transformée par intension, le savoir produit est *divergent.*

> « *Les personnes ayant ce style d'apprentissage s'intéressent aux autres et sont orientées vers les sentiments ; elles sont à l'aise dans les réunions de créativité qui demandent des idées nouvelles et une forte implication.* »

Le fonctionnement de cette machine à produire du savoir varie d'une profession à l'autre et naturellement d'une personne à l'autre ; par exemple, un scientifique recherche la meilleure approximation de la vérité absolue et est formé socialement pour éviter les erreurs « irresponsables », alors que le politicien est perpétuellement confronté à l'impératif de l'action dans l'incertitude ; faire quelque chose a pour lui la priorité sur l'idéal. Un mathématicien peut mettre un fort accent sur des concepts abstraits, alors qu'un

poète peut valoriser plus fortement l'expérience concrète. Un manager peut être essentiellement concerné par l'application active d'idées, alors qu'un naturaliste peut développer fortement ses compétences d'observation.

Puisqu'il y a, dans le cycle expérientiel, deux modes de préhension et deux modes de transformation, il en résulte quatre formes élémentaires d'apprentissage. Kolb, comme avant lui les Britanniques Peter Honey et Alan Mumford, voit quatre styles d'apprentissage : concret ou abstrait, actif ou réfléchi (chapitre 12).

Puisqu'il y a, dans le cycle expérientiel, deux modes de préhension et deux modes de transformation, il en résulte quatre formes élémentaires d'apprentissage.

La personne concrète s'implique d'une manière personnelle dans les expériences et les relations humaines, valorise les sentiments plutôt que la pensée, s'intéresse plus à l'expérience « ici et maintenant » qu'aux théories et généralisations. Son approche est plus « artistique » que « scientifique ».

La personne réfléchie privilégie la compréhension des idées et problèmes plutôt que leurs applications pratiques ; elle s'intéresse à ce qui est vrai plutôt qu'à ce qui marche ; elle aime plus la réflexion que l'action.

La personne abstraite s'oriente vers l'élaboration de théories et d'hypothèses, plus que vers la compréhension intuitive des événements ; elle privilégie la pensée, la logique, les idées et les concepts, plutôt que les sentiments et les intuitions.

La personne pragmatique cherche à influencer les autres et à changer les situations ; les applications pratiques sont plus importantes que la compréhension théorique ; elle privilégie l'action et ce qui marche, plutôt que la réflexion et ce qui est vrai.

Il est très utile, en formation comme en management, d'être conscient de ces différences, ne serait-ce que pour travailler davantage « dans la sphère où l'on est le plus faible ».

Nous l'avons dit à propos du questionnaire des styles d'apprentissage de Honey et Mumford, une personne peut, suivant les circonstances, avoir des styles différents dans une même journée. Il est très utile, en formation comme en management, d'être conscient de ces différences, ne serait-ce que pour travailler davantage « dans la sphère où l'on est le plus faible ». David Kolb prend l'exemple d'une rose posée sur son bureau.

> *« Je transforme intentionnellement mon appréhension de la rose en faisant porter mon attention sur ses différents aspects, notant la délicate couleur rose, non pas unie mais graduée subtilement du très clair au très foncé. Je sens son parfum délicat, ce qui évoque de fugitifs souvenirs. Je ne peux résister alors à l'impulsion qui me pousse à transformer extensionnellement l'expérience, à saisir la rose et à la porter à mes narines. Je me pique le doigt sur une épine, et poursuit ma connaissance de la rose un peu plus, ce qui stimule mes réflexions et sentiments internes…* »

Arthur Diekman, cité par Kolb, décrit deux orientations de notre système nerveux : une conscience active et une conscience réceptive.

> *« Le mode actif est un état organisé pour agir sur l'environnement. Le système musculaire strié et le système nerveux sympathique sont les agences physiologiques dominantes. Les manifestations physiologiques de cet état sont l'attention ciblée, la logique centrée sur l'objet, une perception accrue des limites et une domination des caractéristiques formelles de la sensation… Ce mode actif est un état d'effort, orienté vers la réalisation de buts personnels, qui vont de l'alimentation à la défense, pour obtenir des récompenses sociales, divers plaisirs symboliques et sen-*

> *suels, aussi bien que l'évitement de diverses souffrances… Par contre, le mode réceptif est un état organisé autour de l'intégration dans l'environnement plutôt que vers une action sur cet environnement. Le système de perception sensoriel est l'agence dominante plutôt que le système musculaire, et les fonctions parasympathiques tendent à être prééminentes. L'attention est diffuse, le processus de pensée paralogique ; la perception des limites est réduite ; le sensitif domine le formel.* »

Le mode actif est un état organisé pour agir sur l'environnement. Le mode réceptif est un état organisé autour de l'intégration dans l'environnement plutôt que vers une action sur cet environnement.

Arthur Diekman

Selon cet auteur, le mode actif a tendance à dominer le mode réceptif dans la société humaine ; cependant, les cultures orientales ont tendance à donner plus d'importance au mode réceptif (yoga, zen, méditation…).

Le modèle expérientiel souligne la faiblesse de notre système scolaire et de nos formations d'adultes en général, qui mettent l'accent sur la théorie et la réflexion. La saisie de l'expérience par compréhension et sa transformation par intention y sont trop privilégiées ; et il serait temps de rétablir l'équilibre. Une citation de Confucius est souvent reprise dans nos brochures ; elle résume bien cet autre manière d'apprendre :

J'entends et j'oublie.
Je vois et je me souviens.
Je fais et je comprends.

À l'instar de Kant et des autres « épistémologistes interactifs », les théoriciens de la formation expérientielle font la synthèse entre les rationalistes et les empiristes : l'esprit possède *a priori* l'équipement qui le rend capable d'interpréter l'expérience, et la vérité est le produit de l'interaction entre les formes de l'esprit et les faits matériels de l'expérience des sens.

« La vérité est le produit de l'interaction entre les formes de l'esprit et les faits matériels de l'expérience des sens. »

Le cycle de Kolb explique pourquoi nous disons qu'une expérience n'est pas formatrice en soi, et que, pour l'être, elle doit être transformée par la réflexion. Ce mode d'apprentissage est si décalé par rapport à notre éducation cognitive qu'il est loin d'être spontané chez la plupart d'entre nous et qu'il doit être travaillé. Les rares ouvrages en français qui évoquent le modèle de Kolb, le plus souvent sous la plume d'universitaires québécois, commettent un hors sujet lorsqu'ils recherchent parmi les méthodes de formation d'adultes ses applications. Or, ces méthodes existaient bien avant Kolb et ont des critères très précis inconnus des auteurs de ces ouvrages. Apprendre par l'expérience est loin d'être quelque chose d'automatique au début, mais, lorsque on s'y est entraîné d'une bonne manière, on en éprouve une satisfaction assez forte et on en obtient des résultats assez satisfaisants pour avoir envie de reproduire ce processus longtemps après, peut-être plus inconsciemment que consciemment. Pour développer ce mode d'apprentissage et renverser la perspective de l'enseignement traditionnel, il faut un entraînement spécial. La formation expérientielle offre pour cela un simulateur de la vie réelle, un laboratoire d'expérimentation. Cette méthode est beaucoup plus sophistiquée que la simplicité des supports utilisés pourrait le laisser penser. Il faut véritablement réussir une alchimie, un heureux concours de circonstances, pour que le processus puisse opérer.

Comprenons les différents ingrédients de cette « philosophie de l'expérience. »

L'Association internationale de la formation expérientielle, dont nous venons de fonder avec nos collègues la branche européenne, a élaboré en 1996, après une large concertation à laquelle nous avons participé, la définition suivante :

Définition internationale de la formation expérientielle

La formation expérientielle est un processus par lequel un formé construit un savoir, une compétence et des valeurs à partir d'expériences directes.

« La formation expérientielle est un processus par lequel un formé construit un savoir, une compétence et des valeurs à partir d'expériences directes. »

On retrouve le principe fondamental de l'Éducation nouvelle : le chemin (le processus d'apprentissage) compte plus que le but (les connaissances) ; c'est le formé qui est son propre professeur et qui apprend au travers d'activités ; de cet apprentissage résulte des connaissances, mais aussi des attitudes et la définition de sa propre doctrine. Cette approche concerne l'alignement des croyances, des processus d'apprentissage et de décision, et des comportements. Le support utilisé est une série d'expériences concrètes sur lesquelles le participant peut agir. Cette définition exclut les analyses *a posteriori* d'expériences passées, les outils « papier-crayon », les jeux de rôle, études de cas et simulations. La formation expérientielle est un simulateur de la réalité quotidienne, mais les actions, elles, ne sont pas fictives. Ce sont des problèmes à résoudre en grandeur réelle, avec des conséquences immédiates et réelles. Il n'y a pas de « zone tampon » entre les formés et l'expérience. Cependant, la simple perception d'une expérience n'est pas suffisante pour apprendre ; « quelque chose doit être fait avec. » De la même manière, la transformation seule ne peut représenter l'apprentissage ; pour cela, « quelque chose doit être transformé », une action sur laquelle agir.

Douze principes pédagogiques précisent cette définition générale.

1. *Un choix rigoureux d'expériences sous-tendues par la réflexion, l'analyse critique et la synthèse.*
   Un exercice sera pertinent pour une personne ou pour un groupe, mais pas pour une autre personne ou un autre groupe ; pour travailler sur un thème, mais par pour un autre ; à un moment donné, mais pas à un autre moment. La situation doit avoir une valeur de métaphore de la vie réelle des participants, c'est-à-dire qu'elle doit avoir une structure (isomorphisme) et une complexité proches des situations qu'ils rencontrent dans leur activité professionnelle ; chacun aura alors tendance à se comporter comme il se comporte dans le quotidien. La mise en œuvre d'un programme et d'exercices prédéfinis est par conséquent contraire à notre pédagogie. Ce principe indique que l'expérience ne suffit pas, et qu'elle doit être transformée par la réflexion, suivant le modèle expérientiel. Beaucoup de consultants ont imité nos premiers séminaires en plaquant sur des activités organisées par un « technicien » les techniques traditionnelles de feedback et les modèles théoriques classiques en management. Le modèle de la formation expérientielle exige un processus beaucoup plus complexe et plus intégré que cela.

2. *Des expériences structurées de telle sorte qu'elles sollicitent des formés l'initiative, la prise de décision et la responsabilité des résultats.*
   C'est une différence essentielle avec les approches magistrales du type « je sais et je vous enseigne. » Ici, le participant se forme lui-même en étant acteur. Il a à résoudre des problèmes en tenant compte des contraintes et des ressources fournies, et il existe plusieurs « bonnes » solutions et stratégies possibles. Contrairement à la vie en entreprise, les conséquences de ses choix sont immédiates.

3. *Les formés sont activement incités à se poser des questions, explorer, expérimenter, être curieux, résoudre des problèmes, assumer une responsabilité, être créatif, et se forger une opinion.*

L'attitude de nos facilitateurs étonne car ils n'apportent aucun conseil, aucune aide, aucun encouragement après avoir présenté le problème à résoudre, et ils font l'unanimité contre eux au début du séminaire : « À quoi servent-il ? », « Pourquoi sont-ils payés ? »... Il faut du temps pour comprendre que leur rôle est essentiel pour réunir les conditions subtiles de cet auto-formation, et que les acquis seront beaucoup plus profonds et durables s'ils sont pour ainsi dire physiquement mémorisés à travers sa propre expérience et sa propre découverte.

4. *Les formés sont impliqués intellectuellement, émotionnellement, socialement, affectivement et physiquement ; cette implication donne une prise de conscience de l'authenticité des tâches proposées.*
Il s'agit d'une formation holistique qui implique le corps, le cœur et la tête. Les activités sont marquées par le réalisme, la crédibilité et le sens pratique. C'est encore un critère distinctif par rapport aux approches classiques de la formation des adultes en France qui ne touchent la plupart du temps que le niveau mental, la logique abstraite, le raisonnement et la théorie, et se coupent ainsi de la réalité. Il n'y a changement de paradigme et d'attitude que s'il y a une forte implication des participants ; or, les adultes ne s'impliquent que dans des tâches significatives et nouvelles qu'ils ne jugent pas artificielles, inutiles ou puériles.

5. *Les résultats de l'apprentissage sont personnels et constituent les bases de futures expériences et enseignements.*
Les modes d'apprentissage comme les traits de personnalité étant très différents d'une personne à l'autre, il est évident que les acquis sont individuels ou relèvent d'un groupe donné ; contrairement à des approches théoriques, les participants auront d'ailleurs tendance à de pas révéler à l'extérieur l'intimité de leur histoire dans le séminaire expérientiel. Ces acquis sont le début du chemin ; la suite du processus de développement professionnel appartient à chacun.

6. *Les relations sont développées et entretenues entre : le formé et lui-même, le formé et les autres, le formé et le monde.*

   On retrouve ici les trois maîtres en pédagogie d'après Jean-Jacques Rousseau : soi, les autres et les choses. La formation expérientielle concerne à la fois l'individu, le groupe et l'organisation, à des degrés divers suivant les groupes, les objectifs et par conséquent suivant les activités choisies. L'interaction avec l'environnement est la principale source d'apprentissage de nouveaux comportements et mentalités. Cela paraît évident, pourtant l'environnement dont il est question dans les approches traditionnelles est limité à des livres, un formateur et une salle de cours. L'environnement plus vaste du « monde réel » semble être largement rejeté par le système actuel.

7. *Le formateur et le formé peuvent expérimenter la réussite, l'échec, l'aventure, la prise de risque, et l'incertitude, sans que les résultats de l'expérience puissent être totalement prévisibles.*

   La formation expérientielle est aussi appelée « formation fondée sur l'aventure », avec son support *outdoor,* parce qu'elle suppose une rupture avec la routine quotidienne et une situation de défi incitant à un dépassement de soi. Le postulat est que l'homme progresse et change à l'occasion de crises. Si la mise en œuvre technique des exercices est parfaitement maîtrisée par nos formateurs, les réactions des participants et ce que révèle ces mises en situation sont elles imprévisibles, aussi bien pour les acteurs que pour ces facilitateurs. Notre pédagogie est positive et valorise les premiers succès pour encourager le participant à s'investir encore plus dans le processus.

8. *Les situations permettent aux formés et aux formateurs d'explorer leurs propres valeurs.*

   Souvenons-nous du modèle de l'iceberg qui illustrait notre réflexion sur le degré de profondeur d'une intervention dans une organisation (chapitre 10). La formation expérientielle agit aussi bien sur le niveau informel

des aspects invisibles de la personnalité (la carte mentale) que sur le niveau formel des aspects visibles (les comportements), ce qui peut paraître étonnant si l'on considère la brièveté de nos interventions (de un à cinq jours en entreprise). Cette action en profondeur sur les croyances est rendue possible par la nature et la structure des situations proposées, ainsi que par la forte implication qu'elles sollicitent.

9. *L'essentiel du rôle du facilitateur est de concevoir des situations souhaitables, de poser des problèmes et des limites, de soutenir les formés, d'assurer la sécurité physique et émotionnelle, et de faciliter le processus d'apprentissage.*
Le profil du formateur expérientiel est très spécifique puisqu'il a une double compétence technique et relationnelle. Il est illusoire d'imaginer que l'on puisse obtenir le même résultat en associant un technicien (artiste, sportif, etc.) et un formateur (consultant, phsychologue, etc.). Son talent est de « faire le plus avec le moins », de déclencher le processus d'apprentissage par l'expérience avec le minimum d'intervention sur le groupe, sauf lorsque la sécurité est en jeu.

10. *Le formateur identifie et encourage les opportunités formatrices spontanées.*
Les participants à nos séminaires sont souvent déconcertés devant l'absence de programme préétabli et la souplesse de notre approche. Nous ne communiquons au client qu'un canevas n'engageant pas les formateurs. Ceux-ci adaptent presque heure par heure les activités en fonction des réactions et des besoins du groupe. Il est par exemple inutile de travailler sur la coopération si le préalable d'un travail sur l'ouverture au changement est jugé indispensable. Nos formateurs savent mettre en valeur les « données vivantes » importantes si elles surviennent.

11. *Le facilitateur s'efforce d'être conscient de ses parti pris, de ses jugements et de la manière dont il influence le formé.*

    C'est parce que notre approche est anti-manipulatrice (nous avons un modèle d'apprentissage mais aucun modèle de fonctionnement à proposer aux entreprises) que le formateur doit être conscient de l'influence qu'il peut exercer et qui pourrait parasiter l'auto-formation.

12. *La conception de l'expérience formatrice inclut la nécessité d'apprendre à partir de conséquences réelles, erreurs et réussites.*

    On revient avec ce dernier critère à la définition de la formation expérientielle : un processus d'apprentissage s'appuyant sur une expérience concrète en grandeur réelle sur laquelle le formé peut agir.

> *« Dans un séminaire ordinaire, si l'on échoue dans une étude de cas, on encourt quelques critiques, écrit Alain Meignant dans* Libération. *L'avantage avec un stage " outdoor " c'est que, si l'on échoue dans la traversée d'une rivière, on coule. »*

« Ses douze principes pédagogiques forment un tout cohérent qui perd l'essentiel de sa force si l'on filtre les éléments qui conviennent, en écartant les aspects les plus dérangeants. »

Il en est de même pour les autres supports expérientiels.

Le lecteur ne s'étonnera pas de retrouver point par point dans cette définition les thèmes évoqués tout au long de cet essai, réunis par la formation expérientielle dans une méthode de formation d'adultes. Cette approche ne se substitue pas aux autres, elle les complète. Ses douze principes pédagogiques forment un tout cohérent qui perd l'essentiel de sa force si l'on filtre les éléments qui conviennent, en écartant les aspects les plus dérangeants. Par exemple, il est faut de prétendre se référer à l'approche expérientielle si l'on plaque des exercices sur une autre méthode, si l'on se contente de jeux de rôles et autres exercices qui

n'impliquent pas la globalité de la personne, si l'on se limite à la réalisation technique d'exercices, ou si le formateur parle et intervient au lieu de laisser agir les participants. Une connaissance théorique de cette approche ne suffit pas ; sa maîtrise nécessite une longue expérience au contact de formateurs expérientiels seniors.

« Une connaissance théorique de cette approche ne suffit pas ; sa maîtrise nécessite une longue expérience au contact de formateurs expérientiels seniors. »

À ce stade de l'implantation de la formation expérientielle en France, il est prématuré de former des formateurs expérientiels pour d'autres institutions que la nôtre. À l'instar de nos homologues anglo-saxons à leurs débuts, nous devons auparavant consolider nos positions avant de démultiplier notre action, tout en étant les garants dans notre pays de la philosophie expérientielle. Les à peu près de consultants de bonne volonté mais mal informés, ou d'universitaires enfermés dans leurs préjugés, pourraient compromettre nos efforts. Cependant, à la demande du Conseil régional d'Île-de-France, nous initions en trois jours les éducateurs et formateurs de jeunes en difficulté aux principes généraux de l'apprentissage actif.

Critère	Apprentissage traditionnel	Apprentissage par l'expérience
Qui apprend ?	*L'individu*	*L'individu et le groupe*
Le formé est :	*Récepteur*	*Acteur*
Le formateur est :	*Enseignant, évaluateur*	*Facilitateur, parfois participant*
Rôle du formateur :	*Apporte des connaissances*	*Crée les conditions d'un processus d'auto-apprentissage*
Acquisitions centrées sur :	*Le contenu*	*Le contenu et le processus*
Conceptualisation :	*Guidée par le formateur*	*Découverte par le formé au travers de sa propre expérience*
Développement :	*Intellectuel*	*Holistique (globalité de la personne)*
Supports :	*Généralement papier-crayon*	*Mise en situations réelles*
Climat :	*Formel, inhibant*	*Informel, confiance et acceptation mutuelle*

Figure 8 – Comparaison de l'apprentissage traditionnel et de l'apprentissage par l'expérience

Il n'est pas surprenant que la nature soit internationalement le support dominant de la formation expérientielle. Il s'agit d'abord d'un retour aux sources de cette pédagogie, née de l'idée rousseauiste que « la nature est un éducateur », et de l'intuition de Holt et Hahn, précurseurs de la formation active pour les adultes et de l'*Outdoor Education*. C'est ensuite la meilleure application d'au moins trois de ses douze principes : des défis à relever en extérieur offrent en effet l'expérience de l'aventure et de la prise de risque (principe n° 7), impliquant émotionnellement, socialement et physiquement les participants (principe n° 4), et ayant des conséquences réelles (principe n° 8). Depuis 1941, l'*Outdoor Education* s'est enrichie de l'apport des théoriciens de la formation expérientielle. Explorons dans le chapitre suivant les principes et les applications de cette formation en extérieur.

Chapitre 16

Le développement professionnel à travers la nature (*Outdoor Training*)

> *« Si vous voulez que les gens voient les choses d'une autre manière, écrit Ernest Hemingway, mettez-les dans un endroit où ils ne sont jamais allés. »*

> ***Dans « outdoor training », la plupart ne retiennent que « outdoor », et ignorent qu'une expérience en dehors des murs de l'entreprise ne suffit pas à modifier en profondeur son mode de fonctionnement.***

C'est ce que fait ou a fait une entreprise sur deux en Grande-Bretagne, au Benelux ou en Allemagne avec les séminaires en extérieur, et une trentaine d'entreprises en France. En dépit d'une forte médiatisation et de l'impulsion de l'Union européenne, peu de gens connaissent dans notre pays la réalité de cette pédagogie active pour adultes. Dans « outdoor training », la plupart ne retiennent que « outdoor », et ignorent qu'une expérience en dehors des murs de l'entreprise ne suffit pas à modifier en profondeur son mode de fonctionnement. Il est donc temps de définir ce qui sera dans les prochaines années un des leviers du changement des comportements dans nos entreprises.

Une définition officielle

L'*Outdoor Education* est définie en Grande-Bretagne en 1991 dans le programme national d'éducation et de formation. Les principales caractéristiques de cette pédagogie sont les suivantes :

1. ***L'utilisation de différents environnements pour un travail de terrain dans des disciplines comme la géographie, l'histoire ou les sciences (le voyage avec un but) réunit les connaissances, les compétences et la compréhension. Il s'agit d'une forme pertinente de formation expérientielle.***

2. La formation dans la nature, comme une expédition aventureuse, les activités de plein air ou les explorations interdisciplinaires, apporte une contribution précieuse à une prise de conscience de l'environnement. Elle peut être utilisée pour développer une compréhension et un respect à la fois de la nature et des autres.

3. Des expériences de cette nature peuvent faciliter une appréciation et un usage sensoriel, esthétique et créatif de l'environnement.

4. Les défis physiques et intellectuels requièrent l'utilisation de résolutions de problèmes, de prises de décision, de travail d'équipe, et la vie de groupe. Cela met au premier plan le besoin de compétences sociales, de coopération et de communication efficace. La tolérance, la sensibilité, le leadership et la responsabilité sont sollicités.

Le gouvernement britannique a décidé le 6 janvier 2000 d'inclure à partir de l'an 2000 au moins un stage résidentiel en extérieur dans le cursus de formation de tous les jeunes de ce pays. D'ores et déjà, il a été décidé que d'importants fonds provenant de la loterie nationale seraient affectés au développement de l'*Outdoor Education*. La *London Business School*, haut lieu de la recherche en management des entreprises, inclut depuis de nombreuses années ces séminaires « *Outdoor Training* » dans ses cycles de formation continue. Comment en est-on arrivé à cette reconnais-

sance chez nos voisins d'Outre-Manche ? Roger Putman et David Hopkins répondent à cette question dans leur livre *Personal growth through adventure*[1]. Roger Putman m'a fait découvrir sous le meilleur jour l'*Outdoor Education* lorsqu'il m'a accueilli en 1985 dans l'*Outward Bound School* d'Aberdovey, qu'il dirigeait alors.

1. David Fulton Publishers, 1993.

Selon Skidelsky,

> *« La contribution de Kurt Hahn a été l'éducation au travers de l'aventure. L'amour de l'aventure, du danger, du défi, était la plus grande des « grandes passions » qui devraient « protéger » la jeunesse, et la plus répandue dans les aspirations de la nature de l'adolescent. Naviguer sur des mers dangereuses, partir pour des expéditions, escalader des montagnes, sont des activités d'hommes et non de garçons… »*

« Revenir aux mots seulement quand le faire est hors de question. »

Dans notre civilisation occidentale, nous disent ces auteurs, les voyages aventureux et les activités dans la nature ont toujours été vus comme un moyen d'augmenter la connaissance de soi. Le caractère impliquant de l'action et le lieu inspirant contribuent au pouvoir de l'expérience. La valeur symbolique de tels voyages a été reconnue dans la littérature : dans l'*Odyssée* d'Homer, Ulysse quitte le confort, repousse les frontières de son existence et sonde les mythes et les monstres de son propre être mental et psychologique. J'ai moi-même pu expérimenter en Amazonie la valeur initiatique de l'aventure ; Jean-Jacques Rousseau, qui invite l'éducateur à « revenir aux mots seulement quand le faire est hors de question », a inspiré l'école

romantique : Wordsworth, Coleridge, Blake, Byron et Sheley réagissent à l'esprit scientifique et rationnel du siècle des lumières, affirmant le pouvoir primal d'escapades sauvages. En Europe, la tradition du « Grand Tour » éducatif pour les jeunes de la bonne société est alors bien établie. La première ascension du Mont Blanc en 1786 et l'exploration de l'Afrique au XIXe siècle ravivent l'intérêt pour les voyages.

En introduction d'un ouvrage publié aux États-Unis en 1990[2], Miles et Priest donnent une bonne définition de la pédagogie fondée sur l'aventure :

2. Adventure Education, Venture Publishing.

> *« Cette pédagogie implique la planification par rapport à un objectif et la mise en œuvre d'un processus éducatif qui implique un risque d'une certaine manière. Le risque peut être physique, comme lors d'une randonnée dans une montagne sauvage où les gens peuvent être pris dans une tempête, peuvent se perdre où être blessés par la chute de pierres. Il peut être social, comme lorsqu'on demande à quelqu'un de s'exposer à la peur de parler en public ou au jugement des autres. Le risque peut être spirituel, comme lorsqu'on place le formé dans une situation dans laquelle il peut être confronté à soi ou peut-être à la signification de la vie et de la mort. La caractéristique de la formation expérientielle est la conscience que le but essentiel de l'aventure est de s'accomplir, d'apprendre à progresser jusqu'à la réalisation de son potentiel. »*

« La caractéristique de la formation expérientielle est la conscience que le but essentiel de l'aventure est de s'accomplir, d'apprendre à progresser jusqu'à la réalisation de son potentiel. »

Pour Colin Mortlock[3], une situation d'aventure se produit quand :

3. The Adventure Alternative, Cicerone Press, 1984.

> *« une personne a soudain peur d'une douleur physique et ne sent plus maître de la situation. Elle sent cependant qu'elle peut, par un effort considérable sur elle, et de la chance, surmonter la situation sans accident. Elle accepte que ses compétences soient testées. Elle est consciente que le résultat a un certain degré d'incertitude. Si elle réussit, elle a expérimenté l'aventure. Elle s'est découverte dans une situation qui devient gravée fortement dans sa mémoire, peut-être pour toujours. Elle a le sentiment de la satisfaction, sinon de l'ivresse. Le degré de satisfaction et de fierté est proportionnel à l'échelle et à l'intensité de l'aventure. »*

“Le degré de satisfaction et de fierté est proportionnel à l'échelle et à l'intensité de l'aventure.”

Les aventuriers du bout du monde se reconnaissent dans cette définition et reconnaissent que la notion d'aventure n'est pas galvaudée dans la formation expérientielle, même si le risque est beaucoup plus apparent que réel, et si la sécurité y est rigoureusement assurée. Le parcours Hors limites de cordes et de poutres entre les arbres, faisant appel aux techniques de l'escalade, est un excellent exemple d'aventure dans laquelle le danger est apparent. Il est la meilleure démonstration que l'aventure est plus une question de mental que de gros muscles ; d'ailleurs les femmes y réussissent souvent mieux que les hommes... Il n'est pas étonnant de retrouver parmi les fondateurs et parrains de ce courant les plus grands noms de l'aventure, comme John Hunt, vainqueur de l'Everest en 1953, président quelques années plus tard de la *National Association for Outdoor Education*, ou Gérard d'Aboville, vainqueur de l'Atlantique et du Pacifique à la rame, parrain des premiers stages Hors limites en 1987.

L'impact aujourd'hui en Grande-Bretagne de la formation expérientielle dans la nature est pour une grande part le résultat d'une politique soutenue des pouvoirs publics et des organisations professionnelles. Dès le lendemain de la première guerre mondiale le Comité consultatif pour l'éducation recommande :

> « *Le cursus est à penser en termes d'activité et d'expérience plutôt qu'en termes de savoir à acquérir et à emmagasiner.* »

Le cursus est à penser en termes d'activité et d'expérience plutôt qu'en termes de savoir à acquérir et à emmagasiner.

La notion de « formation du caractère » réapparaît avec les fondateurs de l'Ecole nouvelle anglaise, puis pendant la seconde guerre mondiale avec Kurt Hahn. En 1943, on trouve dans le programme de l'enseignement secondaire :

> « *L'expérience de la guerre a montré que les jeunes de ce pays peuvent répondre à des situations demandant du courage et de l'endurance ; ces qualités, espérons-le, seront orientées durant les années scolaires vers les activités qui leur donnent libre cours et qui conduisent à des métiers sollicitant les mêmes qualités en temps de paix... l'accroissement des performances personnelles, le dépassement des difficultés individuelles par la discipline et l'endurance, ont une signification morale profonde. L'effort individuel pour s'accomplir, le travail d'équipe et la coopération sont à encourager. Pour atteindre de tels standards, nous devons accueillir favorablement les épreuves d'endurance que procure l'environnement.* »

Le gouvernement soutient de plus en plus la formation expérientielle en extérieur. En 1950, une autorité locale crée pour la première fois un centre de forma-

tion dédié à cette pédagogie et, en 1956, *Outward Bound* forme déjà les employés de 726 entreprises. Brathay Hall utilise pour la première fois pour ses programmes management l'expression « formation au développement ». Plusieurs rapports officiels reconnaissent la valeur du défi pour la formation des jeunes.

> *« Nous avons été intéressés de voir dans un groupe, lit-on dans le rapport Newson (1963), que les parents et les premiers employeurs des garçons qui participèrent à un stage durant leur dernière année de scolarité remarquèrent ensuite leur confiance en eux et une attitude responsable. Il fait peu de doute que de nombreux élèves tirent bénéfice de ces expériences dans leur développement personnel et social. »*

> ***Les programmes en entreprises se développent rapidement dans les années 70.***

En 1964, le *Industrial Training Act* reconnaît la valeur des expériences aventureuses et plusieurs organisations professionnelles sont prêtes à assumer le coût de telles formations engagées par les entreprises. Les programmes en entreprises se développent rapidement dans les années 70. En 1971, existent déjà 500 centres *outdoor.* La conférence de Dartington (1975) préconise l'intégration de l'*Outdoor Education* dans la stratégie éducative. Cette pédagogie est largement utilisée pour les jeunes chômeurs à partir de 1974, dont les employeurs reconnaissent ensuite les bénéfices : confiance en soi, estime de soi et attention sociale.

Les principes pédagogiques

La conférence de Dartington définit en 1975 les principes de la formation expérientielle dans la nature, très inspirés de la théorie des trois maîtres en éducation de Jean-Jacques Rousseau :

L'objectif le plus important de cette méthode est d'accroître la conscience et le respect pour :

- **soi** : découverte de soi, confiance en soi, auto-discipline, développement de ses aptitudes physiques, atteindre et expérimenter la réussite, accepter la responsabilité et le leadership, aiguiser sa perception sensorielle...
- **les autres** : planification, évaluation de progrès, leadership partagé, coordination d'activités, identification et utilisation de ressources locales, communication efficace, identifier ses caractéristiques et besoins personnels, aider les autres à apprendre, donner l'exemple...
- **la nature** : développer une affinité avec l'environnement, observer et décrire la nature, comprendre les concepts écologiques, accepter l'importance de la protection de l'environnement, stimuler l'imagination.

Des exemples d'activités seront présentés dans le chapitre suivant, en prenant quelques exemples de programmes réalisés en entreprise.

Les principes pédagogiques de notre méthode reprennent les sept lois de Salem élaborées par Kurt Hahn pour sa première école de Salem :

1. **La primauté de la découverte de soi :**
   Le travail du formateur est d'aider les formés à découvrir qu'ils ont en eux plus qu'ils ne pensent.

2. **L'importance de la réussite et de l'échec :**
   Chacun a besoin de réussite, et une partie du travail du

formateur est de donner aux stagiaires des occasions de succès et de célébration de ces succès. Mais nos échecs sont aussi notre chance. Nous apprenons davantage de nos erreurs que de nos réussites. Apprenez aux stagiaires à dominer leur peur.

3. **La valeur du service :**
   Le formateur fait partie de l'équipage dans un stage, pas des passagers. Nous avons besoin que l'on ait besoin de nous. Non pas comme un cadeau du plus fort au plus faible, mais comme une expression de la relation entre un être humain et un autre.

4. **Équilibrer par du silence et de la réflexion :**
   Prévoyez des périodes de solitude et de silence. Les stagiaires ont besoin de solitude et d'occasions de réfléchir à leur vie et à leurs expériences. Très souvent les solutions à un problème surgissent lors d'une méditation ou d'un rêve éveillé.

5. **La collaboration plutôt que la compétition :**
   Il est manifeste que les valeurs de confiance, d'estime de soi et des autres, permettent d'atteindre le développement de l'individu et du groupe. Encouragez les stagiaires à être en compétition non pas avec les autres mais avec le meilleur d'eux-mêmes.

6. **Hetérogénéité :**
   Les stagiaires doivent de préférence avoir les origines les plus diverses pour pouvoir s'apprendre mutuellement.

7. **Le monde réel :**
   Placez les stagiaires dans une relation plus directe avec le monde naturel et aidez-les à assumer leur responsabilité en tant qu'utilisateurs de l'environnement. Respecter la nature incite à respecter les autres.

La formation expérientielle en extérieur est justement appelée « pédagogie de la métaphore », parce qu'elle utilise le support (le détour) de mises en situations symbolisant et ayant la même structure que des situations de la vie réelle des participants. Stephen Bacon analyse ce processus d'apprentissage par la **métaphore**, et le rapproche des archétypes présents dans notre mémoire collective[4].

Dans un séminaire expérientiel, on apprend en mettant en relation des expériences antérieures avec des expériences présentes en vue de confirmer ou de réorganiser notre sens de la réalité. Ces expériences n'ont apparemment rien à voir avec la vie professionnelle, mais pourtant elles demandent les mêmes compétences. Apprendre à escalader, par exemple, c'est aussi apprendre à garder son calme et à persévérer contre des difficultés apparemment insurmontables ; c'est aussi prendre du recul par rapport au problème représenté par la paroi. Apprendre à lire une carte topographique aide aussi à apprendre à orienter sa carrière. Courir un marathon aide à sentir que l'on peut aller plus loin que l'on pense dans sa lutte pour la performance professionnelle. La valeur métaphorique des ces situations est perçue et assimilée de manière essentiellement inconsciente, comme l'a étudié le psychothérapeute Milton Erickson. Ce processus cognitif complexe qui rattache les métaphores si fortement à des situations de la vie réelle est appelé « recherche transdérivationnelle. » Au lieu de contacter le monde tel qu'il est, les gens forment des modèles du monde dans leur esprit, basés sur un filtrage de leurs perceptions, opinions et attitudes culturelles. Ce modèle est leur vision du monde ou carte de la réalité. La clé pour qu'une expérience soit ainsi

L'utilisation consciente de la métaphore

4. *The conscious use of metaphor in Outward Bound*, Stephen Bacon, Colorado OBS, 1983.

> ***La formation expérientielle en extérieur est justement appelée « pédagogie de la métaphore », parce qu'elle utilise le support (le détour) de mises en situations symbolisant et ayant la même structure que des situations de la vie réelle des participants.***

Lorsque deux situations sont étroitement liées, la stratégie utilisée dans la vie courante prévaudra généralement dans le séminaire expérientiel, et le participant réalisera la tâche de la même façon qu'il agit habituellement, d'où la valeur de révélateur de ces métaphores. L'action est fondamentale pour que ce transfert s'opère.

inconsciemment décodée est l'isomorphisme (même structure ou structure similaire) entre une expérience en situation de formation et la vie réelle. Lorsque deux situations sont étroitement liées, la stratégie utilisée dans la vie courante prévaudra généralement dans le séminaire expérientiel, et le participant réalisera la tâche de la même façon qu'il agit habituellement, d'où la valeur de révélateur de ces métaphores. L'action est fondamentale pour que ce transfert s'opère, et nos formateurs ont une compétence unique pour créer de telles situations. Ils maîtrisent l'intervention métaphorique :

1. Évaluer la réalité des participants.
2. Comparer avec la réalité souhaitée.
3. Éliminer l'écart entre la réalité évaluée et la réalité souhaitée au moyen de l'intervention métaphorique.

Cette intervention a trois principes de base :

1. Comprendre le message psychologique implicite au cours d'une activité expérientielle.
2. Adapter les activités du séminaire de façon à ce que les métaphores soient les plus isomorphiques possible par rapport aux besoins de la vie réelle du groupe.
3. Maîtriser une série de techniques qui peuvent aider la facilitation de défis métaphoriques.

L'évaluation de la réalité du groupe est la première étape du processus métaphorique. Un séminaire expé-

rientiel dans la nature est rapidement révélateur du mode de fonctionnement des individus et du groupe en raison de l'environnement créé par les formateurs. Le séminaire est un modèle microcosmique de la vie réelle ; un modèle plus simple mais avec les mêmes éléments essentiels. Presque tous les éléments critiques du fonctionnement des participants remontent à la surface dés les premières heures. Leur appréciation sur ce qui est selon eux « bon » ou « mauvais » est très révélatrice de leur fonctionnement présent aux niveaux intra et inter personnel. Plus le formateur a d'information sur les états psychologiques comme l'autorité, la dépression, la perspicacité ou l'ennui, mieux il concevra le stage. Il utilise les exercices qui révèlent telle ou telle attitude qu'il souhaite tester. Une évaluation permet ensuite à chacun d'exprimer ce qui s'est passé en lui, les émotions ressenties ; il ne s'agit pas d'un dialogue ; ce moment, comme le dit Bacon, « ne doit pas dégénérer en thérapie de groupe » comme certains consultants seraient tentés de le faire en « instrumentalisant » la formation expérientielle au service d'une toute autre approche. Nos formateurs n'ignorent pas l'approche thérapeutique mais en utilisent les techniques de manière auxiliaire et avec délicatesse. Le formateur doit éviter deux risques : les participants réservés répètent les réponses des précédents ; le formateur est impatient de donner des leçons à propos des activités. Selon Bacon,

« Une évaluation permet ensuite à chacun d'exprimer ce qui s'est passé en lui, les émotions ressenties ; il ne s'agit pas d'un dialogue. »

> *« le talent qui permet d'écouter, de comprendre, puis de faciliter le rêve d'un autre est un cadeau merveilleux »,*

et j'ai moi-même, comme nos clients, beaucoup d'admiration pour les formateurs chez lesquels je trouve cette empathie. Cette intelligence relationnelle permet d'évaluer l'état souhaité pour le groupe, combinaison des besoins personnels et de la vision personnelle qu'a le facilitateur de l'*Outdoor Training*, en termes d'interdépendance, leadership, sécurité, responsabilité, enthousiasme, humour, prise de risque, protection de l'environnement, etc. Chez nous, rien ne peut s'accomplir sans une vision personnelle d'Experentiel.

Le formateur joue un rôle important dans sa manière de présenter, « d'habiller » une activité. Par exemple, l'expérience d'une randonnée difficile sera radicalement différente si elle est présentée comme :

- une occasion de tester son endurance ;
- apprendre à aider les autres dans une difficulté ;
- découvrir quelque chose de nouveau dans sa façon de réagir au stress.

> ***« Un même exercice peut être présenté de deux manières différentes suivant le besoin du participant. »***

Un même exercice peut être présenté de deux manières différentes suivant le besoin du participant. Par exemple; notre exercice du « totem » au sommet duquel il s'agit de grimper, avant de se rétablir debout au sommet et de se lancer dans le vide pour s'accrocher à un trapèze (en toute sécurité bien sûr !). Le formateur choisira de présenter cet exercice à une personne craintive comme une occasion de dominer sa peur et son vertige, puis d'éprouver la joie intense d'être debout au sommet d'un mât de 9 m, alors qu'il proposera à un participant sûr de lui une escalade

esthétique et spirituelle : voler plutôt que grimper. Si l'ensemble du groupe est plutôt anxieux, le formateur dira :

> *« Ce parcours dans les arbres a été conçu pour découvrir la nature et vous-même sous un autre angle, et évoluer agréablement entre les arbres ; peu importe si vous parvenez au sommet ; ce qui compte c'est votre relation avec la nature, l'équilibre, l'esthétique, le style » ;*

si le groupe au contraire paraît dans son ensemble confiant en lui, le formateur dira :

> *« Ce mât est un défi que vous relèverez en atteignant le sommet et en vous accrochant au trapèze » ;*

l'éventuel succès sera magnifié. Le formateur peut utiliser l'affectif et le comportement non verbal ; par exemple, il se met en colère lorsqu'un participant n'assure pas sérieusement la sécurité de son co-équipier ; les autres réaliseront ainsi qu'ils ont la vie d'un autre entre leurs mains ; à un autre moment le formateur reste silencieux pour susciter une plus grande attention. Il est conseillé de minimiser les instructions directes, surtout lorsqu'elles disent comment ressentir les choses...

Après ce défi, le formateur encouragera subtilement les témoignages ; de son point de vue, la question importante ne sera pas ce qui est arrivé pendant l'expérience, mais comment les participants interprètent ce qui s'est passé. Ces témoignages spontanés sont favorisés par un climat, un lieu, une atmosphère, une technique.

« La question importante ne sera pas ce qui est arrivé pendant l'expérience, mais comment les participants interprètent ce qui s'est passé. »

Si les réussites sont valorisées dans nos séminaires, on y apprend aussi beaucoup par les échecs.

Si les réussites sont valorisées dans nos séminaires, on y apprend aussi beaucoup par les échecs, et le talent du formateur sera alors de recadrer l'expérience. Une jeune femme est la moins résistante du groupe lors d'une randonnée, et elle sanglote. Le formateur provoque sa surprise en lui disant qu'elle est objectivement la plus faible, mais que sa dépression est une forme d'égoïsme.

> *« Maintenant l'important est comment tu vas faire face à ce problème, et non ta dépression ou ton manque de confiance ; tu penses à toi tout le temps ; le groupe dit que ta difficulté n'est pas un problème, et qu'il a tout le temps… tu peux y aller doucement. »*

Elle sort de sa dépression et de sa défaite. Le but affiché de ce « recadrage » était d'aider cette personne à prendre du recul par rapport à sa mauvaise humeur, mais le but caché était de l'aider à marcher plus vite pour que sa randonnée devienne une expérience réussie. Dans ce cas, l'intervention est justifiée pour « dévérouiller » une situation. Dans un autre séminaire, un exercice complexe en forêt est interrompu car deux participants sont malades (pas gravement). Le formateur leur tient ce discours :

> *« Vous pensez que cet exercice est seulement une randonnée dans la nature ? Vous dépensez pas tant d'argent seulement pour tourner en rond ! Vous ne dépensez tout cela pour apprendre quelque chose sur vous. C'est l'itinéraire intérieur qui fait la différence, pas le voyage extérieur : la qualité du voyage, pas la quantité. Faites-le avec style ! »*

Nombre de nos exercices évoquent les **archétypes**, concept développé par Jung : certaines manières d'organiser et de comprendre le monde sont universelles ; ce sont des archétypes imprimés dans l'inconscient humain, comme l'instinct chez les animaux. L'utilisation par la formation expérientielle de la nature comme lieu sacré est un archétype étroitement associé au concept de transformation et de changement. C'est dans ce sens que l'on peut affirmer que la nature parle par elle-même. C'est au formateur de s'appuyer consciemment ou inconsciemment, s'il le juge utile, sur ce pouvoir d'évocation. Chaque acte et parole du formateur peut transmettre le message que la nature est un lieu spécial ; par exemple, il prendra le prétexte d'une petite détérioration pour créer artificiellement une confrontation, ou il fera un court exposé écologique sur l'isomorphisme de tel élément naturel avec le problème de l'équipe : si un participant résiste au changement, une discussion pourra porter sur le changement inévitable dans le processus naturel (eau-érosion-humus) et sur le commencement d'une nouvelle vie, ou bien sur les conséquences d'une résistance au changement (plus un arbre résiste au vent, plus il a de chance de s'abattre, d'être changé par le vent).

« L'utilisation par la formation expérientielle de la nature comme **lieu sacré** *est un archétype étroitement associé au concept de transformation et de changement. »*

Un séminaire expérientiel et son inconfort physique évoquent pour beaucoup un *rite de passage*, l'archétype du développement, de la maturation et de la croissance. Souvent les participants ont une attitude infantile au début (régression) ; ils n'apprendront que si le formateur maîtrise l'art d'être assez proche pour être un soutien à certains moments, mais assez loin

Au fur et à mesure du déroulement du séminaire, le formateur est de moins en moins interventionniste.

pour les laisser progresser eux-mêmes. Au fur et à mesure du déroulement du séminaire, le formateur est de moins en moins interventionniste. À la fin, un défi réussi qui eût été impossible à relever au début marque la progression et le passage initiatique.

D'autres archétypes sont présents dans la formation expérientielle :

- *la justice* : contrairement à la difficulté dans la vie de l'entreprise de relier une action à un résultat, presque chaque activité comporte la chaîne cause-effet ;
- *le destin* : chacun est à la merci de l'inconnu ; le formateur implique les participants dans la responsabilité de la sécurité ;
- *le leader* : chacun a l'occasion d'être leader est de recevoir du feedback sur son style, par rapport à l'idée que le groupe se fait d'un leader ;
- *la communauté* : la bande est plus fondamentale dans l'humanité que les partenaires sexuels ; les participants sont encouragés à tenir compte des besoins des autres ;
- *l'ermite* : la société offre rarement l'occasion d'une quête existentielle ; le solo au milieu de la nature permet de prendre du recul et de réfléchir sur ses valeurs ;
- *le héros* : demander à tous de repousser leurs limites peut être utile pour quelques uns mais peut en désemparer d'autres ; le formateur doit adapter à chacun la rencontre avec un défi ;

- *la montée au paradis* : les orientaux comme les occidentaux parlent de la montée au paradis ; plusieurs exercices du parcours Hors limites la symbolisent.

Le formateur doit pouvoir gérer l'échec d'une métaphore Pour avoir un impact, une métaphore doit être neuve. En cas de répétition, les réponses seront stéréotypées. Parfois, les réactions des participants peuvent être trompeuses pour un formateur peu expérimenté. Si une personne exprime de manière très affective son ennui ou son manque d'intérêt, ce peut être le signe que la métaphore est très isomorphique. Ceux qui veulent quitter le séminaire (cela nous est arrivé une ou deux fois en 12 ans) sont ceux pour lesquels le séminaire est le plus adapté à leur vie ! Ils n'ont peut-être pas assez été exposés à l'archétype. Bacon donne l'exemple d'un stagiaire très doué ayant un idéal humaniste d'égalité. La dichotomie entre ses convictions égalitaires et le fait qu'il est nettement plus capable que la plupart de ses coéquipiers crée un malaise. Les formateurs ne sont pas des thérapeutes, et les stagiaires ne sont pas venus pour être analysés, mais exceptionnellement une intervention thérapeutique est possible, non pas pour changer la personnalité mais pour permettre à la personne de poursuivre son processus d'apprentissage.

“*Les formateurs ne sont pas des thérapeutes, et les stagiaires ne sont pas venus pour être analysés.*”

Le rôle du formateur-facilitateur

Tout ce qui précède montre bien que l'important, dans la formation expérientielle, surtout en extérieur, ce n'est pas la réalisation technique des exercices mais le talent des formateurs à réunir les conditions de cet

auto-formation et un climat de confiance et d'acceptation mutuelle. Le ratio international est de deux formateurs par groupe de 8 à 15 personnes, à la fois pour des raisons pédagogiques et de sécurité ; nous ne transigeons jamais sur ce standard de qualité. Comme le dit notre ami Roger Greenaway :

> « *La principale contribution du formateur est d'aider le formé à évoluer à travers le cycle d'apprentissage, sans inhiber la capacité naturelle des participants à apprendre »*[5]*.*

5. *Competences of Development Trainers*, R. Greenaway and C. Bill, Training Agency, 1989.

Selon Carl Rogers, les facilitateurs doivent :

- être sensibles aux émotions des individus et du groupe, savoir quand et comment intervenir, et quand rester en retrait ;
- montrer de l'empathie à l'égard des participants (qui sont en train d'expérimenter un événement nouveau) ;
- confronter leurs propres émotions à celles du groupe et ne pas être distant ;
- être capables d'orienter une évaluation ;
- fournir un soutien non superflu lorsque les participants prennent davantage la responsabilité de leur propre apprentissage ;
- agir comme un modèle à suivre par les autres, plutôt que d'évaluer continuellement leur propre expérience.

Roger Greenaway, que j'appelle amicalement « Monsieur du Chemin Vert » car il aime la France,

identifie six éléments qui créent un climat d'apprentissage favorable :

1. optimisme et forte attente du formateur ;
2. respect de l'individualité du formé et de son expérience unique ;
3. variété, équilibre, intégration ;
4. risque, nouveauté, défi, effort, esprit entreprenant, formateurs se développant eux-mêmes et explorant l'inconnu ;
5. négociation, avec les objectifs de formation régulièrement révisés et modifiés afin de maximiser leur pertinence ;
6. imagination, en utilisant d'autres modes d'expression et d'expérience que le langage.

Dans son livre *Learning to be Free* (1967)[6] Carl Rogers décrit quelques conditions pour qu'un formateur facilite l'apprentissage actif :

6. Traduit en français : *Liberté pour apprendre*, Dunod.

1. Être confronté à un problème réel ;
2. La confiance en l'être humain ;
3. La vérité du formateur dans sa relation avec les formés ;
4. L'acceptation inconditionnelle des sentiments et opinions, peurs et hésitations ;
5. L'empathie : comprendre les réactions de l'intérieur ;
6. Apporter une aide.

La maîtrise d'un formateur se vérifie lorsqu'il obtient le meilleur résultat en termes d'apprentissage et de

Par dessus tout, le formateur expérientiel doit faire sienne la philosophie de notre approche : « Nous avons tant en nous, et nous utilisons si peu. »

développement professionnel, avec peu d'efforts apparents, comme un skieur qui descend une piste avec seulement quelques mouvements sobres. Cette apparente aisance est trompeuse : à la fin d'un séminaire, ce formateur est « vidé. »
Par dessus tout, le formateur expérientiel doit faire sienne la philosophie de notre approche : « Nous avons tant en nous, et nous utilisons si peu. »

Les techniques d'évaluation

Un élément fondamental du cycle expérientiel est l'évaluation sans laquelle l'expérience n'est pas réflexive et ne peut donc pas être transformée en apprentissage. Elle occupe généralement 30 % du temps d'une formation, mais produit 70 % des résultats. La maîtrise de cette étape et sa judicieuse intégration dans le séminaire font toute la différence avec un séminaire classique ou une mauvaise copie d'un stage « outdoor ».
Nos formateurs disposent d'un éventail très large de techniques qui renouvellent la classique discussion autour d'un paper-board. Citons quelques exemples :

- rejouer l'action à évaluer, comme on le ferait en appuyant sur la touche « replay » d'un magnétoscope ;
- l'art permet d'exprimer ce qui a été ressenti lors d'une activité : la conception d'une affiche, fresque, BD, ou sculpture humaine...
- règles amusantes de prise de parole, par exemple celui qui tient en main un conque (coquillage) peut conduire la discussion (l'objet circule suivant une règle précise) ;

- une charrette est symbolisée au sol par des bâtons ; chacun se positionne suivant son rôle dans l'exercice évalué : tracteur, pousseur, sur le plateau, la roue, suiveur...
- une feuille circule de main en main et chacun ajoute une phrase sur les enseignements d'un exercice ;
- chacun choisit dans la nature un objet représentant ce qu'il a découvert sur lui-même en expliquant le symbole ;
- chacun se positionne à plusieurs moments du séminaire sur une échelle de progrès personnel dessinée sur un tableau.

> ***« Un élément fondamental du cycle expérientiel est l'évaluation sans laquelle l'expérience n'est pas réflexive et ne peut donc pas être transformée en apprentissage. »***

Le formateur prépare à l'avance les questions qui guideront l'évaluation du groupe, par exemple :

- Où en sommes-nous par rapport aux objectifs ?
- Qu'avons-nous appris dans cette activité ?
- Qu'avons-nous appris sur le fonctionnement de notre groupe ?
- Qu'avons-nous appris sur les autres ?
- Que pourrions-nous mieux faire ?
- En quoi cette activité ressemble-t-elle à notre contexte professionnel ?
- Que pouvons-nous appliquer à notre travail ?
- Quels changements recommanderiez-vous ?
- Quel est notre plan d'action ?




Le feed back reste un « must » de la formation expérientielle.

Le *feed back* (littéralement « se nourrir en retour ») reste un « must » de la formation expérientielle. Il s'agit d'une information renvoyée à une personne sur la manière dont elle est vue, mais non d'un jugement. Un travail préalable doit être fait afin de réduire les réflexes de défense : l'art de donner et de recevoir du *feed back*, l'acceptation de cet effet miroir, la perception du *feed back* non verbal (les gestes, le ton de la voix, les expressions…).

Les résultats à attendre

La question que les dirigeants d'entreprise se posent est :

> *« Qu'est-ce que ces escapades bucoliques font pour notre courbe du chiffre d'affaires et pour la satisfaction de nos actionnaires ? »*

L'évaluation des acquis rencontre plusieurs obstacles. Un tel processus d'apprentissage complexe est difficile à quantifier. Dans tout domaine de l'étude de l'homme, et en particulier lorsqu'existent des considérations affectives, l'enthousiasme pour les concepts, les principes et les techniques peut affecter l'observation objective et la recherche. De nombreuses études ont été réalisées au niveau international sur l'impact de la formation expérientielle dans la nature, sur la relation entre les changements observés et la méthode pédagogique, et sur la transférabilité des acquis dans la vie professionnelle. Mais si la recherche est abondante (nous avions recensé en 1990 plus de 250 études dans les pays anglo-saxons), elle comporte une faiblesse : les cher-

cheurs ne tiennent pas souvent compte des études de leurs confrères. Les résultats des études anglo-saxonnes reflètent-ils la pratique de l'*Outdoor Education* en France depuis 1987 ? Nous répondons positivement à cette question car la force de cette pédagogie est d'obtenir les mêmes résultats quels que soient les (bons) formateurs expérientiels et le milieu culturel, dès lors que ses standards de qualité sont respectés et reconnus. Dès 1988, Hors limites a obtenu la reconnaissance internationale au sein du mouvement *Outward Bound*, et Expérientiel est le représentant français au sein du Mouvement européen de l'*Experiential Education*.

“La force de cette pédagogie est d'obtenir les mêmes résultats quels que soient les (bons) formateurs expérientiels et le milieu culturel, dès lors que ses standards de qualité sont respectés et reconnus.”

Les études dont nous disposons ont été réalisées par des centres de recherche renommés et ont utilisé des méthodes d'enquête d'une rigueur scientifique incontestée. Malgré la diversité des pays et des populations, les résultats de ces études sont remarquablement convergents. La qualité des réponses dépend de la qualité des questionnaires. Les questions ne doivent pas être ambiguës, ne refléter l'opinion du questionneur, ni amener un type de réponse.

En Grande-Bretagne, Basil Fletcher a réalisé une large étude portant sur 3 000 anciens participants et les prescripteurs de leur formation expérientielle en extérieur. 87 % des prescripteurs et 78 % des anciens stagiaires répondirent au questionnaire. 80 % des prescripteurs avaient pour objectif le développement du caractère et 40 % le développement du leadership ou de la capacité à travailler en équipe. Pour 95 % des commanditaires, le degré du succès est élevé ou moyen ; 1,5 % sont déçus par les résultats. Parmi les anciens stagiaires, 1 % considèrent que le stage a été un échec pour eux. Selon

les anciens stagiaires, les dix principaux résultats du séminaire sont, par ordre d'importance :

1. Un sens de l'agilité physique et une sensation d'euphorie à la fin du stage.
2. La capacité à faire face à des situations difficiles et à surmonter des problèmes complexes.
3. La capacité à s'adapter à des personnes de toutes sortes et à avoir une plus grande tolérance pour leurs points de vue.
4. Le perfectionnement ou la découverte d'une nouvelle activité de plein-air.
5. Une meilleure compréhension du moyen par lequel une équipe travaille efficacement.
6. Une nouvelle appréciation de la beauté de la nature et du besoin de protéger ses ressources naturelles.
7. L'aide reçue personnellement de l'un ou l'autre des formateurs.
8. La valeur de la discipline tendant à réduire la consommation de cigarettes et d'alcool.
9. L'opportunité de participer à des activités de secours et de service communautaire.
10. Le plaisir donné par des activités intellectuelles et culturelles proposées pendant le stage.

« *Stagiaires et commanditaires ont la ferme conviction que l'influence d'un stage est très persistante.* »

Stagiaires et commanditaires ont la ferme conviction que l'influence d'un stage est très persistante : à l'échelle de la vie pour 55 % des prescripteurs et 67 % des stagiaires.

L'étude réalisée par Talbot et Kaplan aux États-Unis (1986) a demandé dix ans de recherches et met l'accent sur le rôle de la nature dans notre pédagogie.

> *« De nombreuses études psychologiques, notent ces chercheurs, illustrent le fait que ces expériences dans l'environnement naturel peuvent être hautement satisfaisantes et peuvent apporter des bénéfices psychologiques précieux peu trouvés ailleurs... Cette évidence intrigue. Elle ne constitue pas une preuve. »*

Le groupe témoin était composé de 129 personnes ayant participé à un stage de deux semaines. Les bénéfices constatés portent sur :

- une plus grande attention aux autres,
- une plus grande autonomie,
- une évaluation de soi plus réaliste.

Ces acquis n'ont pas été trouvés dans le groupe de contrôle (n'ayant pas participé à un stage en extérieur). En conclusion, cette étude indique que la vie des participants a été modifiée par cette expérience. Ils vivent leur vie d'une manière moins encombrée, plus significative, plus centrée sur ce qu'ils estiment être valable.

> *« La richesse de cette expérience, écrivent les auteurs, la qualité de son fonctionnement dans un environnement stimulant conduisent souvent les individus à une compréhension personnelle plus profonde, et à la conviction que les chemins dans lesquels ils conduisent leur vie dans le cadre habituel pourraient être également différents. »*

7. *Gower*, Grande Bretagne, 1985.

Dans son livre *Outdoor development for managers*[7], l'Anglais John Bank observait en 1985 que :

> *« les entreprises les plus performantes s'engagent dans le développement de leurs cadres et que ce mouvement s'amplifiera. »*

Se basant sur les programmes réalisés pour Dunlop, Telecommunication, American Medical International (AMI), General Electric et Imperial Chimical Industries (ICI), il estime que les résultats de l'*Outdoor Education* dans les entreprises concernent six domaines :

1. Le développement personnel : définition de ses propres règles et autonomie, réflexion sur une vie intérieure plus profonde.
2. Un antidote du stress : réactiver des ressources épuisées.
3. La construction d'équipe : l'accomplissement individuel peut être magnifié par le travail d'équipe.
4. Le développement du leadership : apprendre sans menace sur la confiance en soi ou le déroulement de sa carrière.
5. La communication : des situations révélatrices correctement décodées.
6. La confrontation au changement et à l'incertitude : les stages en extérieur offrent une réalité et non une simulation.

En France, le témoignage de nos anciens stagiaires garde toute leur valeur. La presse a largement cité durant les années Hors limites les participants à nos programmes management :

– « J'ai appris en une semaine à Hors limites ce que tous les stages traditionnels ne m'ont jamais enseigné » (un cadre supérieur) ;
– « Ce que donne Hors limites, c'est une façon de réagir à un événement nouveau, à l'imprévu qui vous retourne » (un cadre) ;
– « Aujourd'hui face au stress, je sais m'arrêter et boire un café ; je peux vivre dans l'ici et maintenant » (un vendeur Hewlett Packard) ;
– « Si j'affronte un client j'ai moins peur, je prépare moins mon filet » (un vendeur Hewlett Packard) ;
– « Les moments les plus forts du stage sont aujourd'hui des références et des exemples qui permettent de surmonter d'autres difficultés » (un cadre Pernod).

« Les moments les plus forts du stage sont aujourd'hui des références et des exemples qui permettent de surmonter d'autres difficultés. »

On peut objecter qu'il n'est pas difficile d'obtenir à chaud, dans l'euphorie de quelques jours ludiques, un témoignage enthousiaste, et que l'effet sur les comportements peu retomber ensuite comme un soufflet. L'histoire racontée dans le chapitre suivant d'un programme réalisé dans une entreprise il y a presque dix ans, et l'évaluation de son influence aujourd'hui seront la meilleure réponse à cette interrogation. Le point de vue des commanditaires est également intéressant car il est exprimé plusieurs mois ou plusieurs années après notre intervention.

– « Le sucre est une vieille dame. Il ne s'agit pas de faire la révolution, mais il est possible de bousculer de vieilles habitudes » (Stanislas de Larminat – Générale Sucrière).

– « Dix ans après le programme Hors limites je peux affirmer que l'impact sur notre réseau après-vente a été profond et durable » (Jean-Pierre Colin – Hewlett Packard) .

– « Ce n'est pas qu'une aventure pour les frissons mais surtout une approche du Management guidée par des professionnels » (Jacques Le Fillatre – UAP à l'époque).

En novembre 1998, le magazine de France 2 « Envoyé spécial » débute son émission sur les cadres avec le séminaire « Expérientiel. »

Pour être dans une équipe performante à un niveau de productivité, le premier maillon, c'est le développement de l'estime de soi.

« Pour être dans une équipe performante à un niveau de productivité, le premier maillon, c'est le développement de l'estime de soi, dit le commentaire. Nous sommes à Colmar. Cela fait deux ans que l'on construit ici l'un des plus grands hypermarchés (Cora) d'Europe, un chantier colossal. À l'origine de ce défi, Léon Marck ; ce jeune dirigeant joue gros : 250 millions de francs d'investissement. »
« C'est un changement total, dit Léon Marck : changer les habitudes de travail ; on a commencé en septembre un programme de formation manageriale pour créer un lien fort, impliquer les gens dans le projet, pour savoir qu'elle est leur vision du futur magasin, voir si on va dans le même sens, et surtout créer une grande cohésion d'équipe. »
« La méthode est américaine (sic), continue le journaliste mal informé. Durant trois jours, les participants vont apprendre à se surpasser et surtout à mieux se connaître, une mode qui fait fureur dans les entreprises françaises. »

Un cadre témoigne :

« La chose incroyable, c'est qu'on arrive à aller au-delà de nos limites ; le fait que tout le monde pousse derrière,

on se surpasse ; au bout du troisième jour, on est une équipe blindée. »

Et le directeur conclut :

« J'ai connu des époques où le chiffre d'affaires progressait de 20 à 30 %, c'était fabuleux, on n'avait pas besoin de formation, on était motivés par le chiffre d'affaires. Aujourd'hui, dans le commerce, ça progresse moins, on a besoin de sources de motivation et de se remettre en équipe. »
« Aux États-Unis, dit le journaliste, on a compris que le stress coûtait en arrêts maladie 2 000 milliards de dollars chaque année et qu'il fallait lutter contre le stress. On considère qu'un franc investi dans ce but en rapporte quatre à l'entreprise... ».

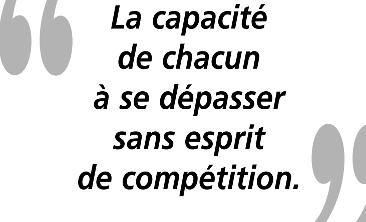
La même année, une équipe Truffaut témoigne dans la revue interne de son entreprise :

« Après le recrutement de personnes issues de différents magasins Truffaut et de la pépinière Croux, nous avions un besoin impératif de créer une véritable équipe, avec constitution d'un noyau dur », raconte François-Xavier Pontillon, directeur de la jardinerie Truffaut de Chatenay-Malabry. « J'ai pensé que cet objectif ne pouvait être atteint qu'à travers l'organisation d'un séminaire de cohésion d'équipe. Sans aucune instruction préalable, nous nous sommes retrouvés dans un pavillon de chasse en forêt de Saint Germain, et, encadrés par deux formateurs, avons grimpé aux arbres et participé à des jeux collectifs pendant deux jours ! Très sérieusement : les exercices, parfaitement contrôlés, faisaient appel à la confiance accordée aux autres, aux notions de groupe, d'organisation et de leadership. Le bilan, au niveau de toute l'équipe, a été particulièrement positif, avec le constat que, lorsqu'on travaille en groupe, avec

une bonne connaissance de l'autre, on est beaucoup plus efficace. Notre expérience mérite d'être validée au niveau du groupe. »

Elle l'est déjà, puisque ce séminaire est proposé aux équipes des nouveaux magasins Truffaut.

Une étude portant sur 260 cadres d'entreprise ayant participé à un séminaire expérientiel de 1 à 3 jours entre 1997 et 1999 (Cora, Truffaut, Flunch, RATP, EDF, Metro, General Electric Medical Systems), à partir de questionnaires d'évaluation complétés à chaud ou avec quelques semaines de recul, indique ce que les participants ont découvert notamment :



- me connaître et avoir envie d'aller plus loin ;
- travailler en équipe est plus rapidement porteur que travailler seul ;
- une réelle cohésion de groupe ;
- la confiance que peut générer l'écoute ;
- mes limites, mon potentiel, ma façon de fonctionner réellement ;
- la capacité de chacun à se dépasser sans esprit de compétition ;
- la découverte d'un esprit de groupe inter-services ;
- la solidarité dans l'épreuve ;
- une redécouverte de l'essentiel ;
- la confiance, la synergie d'équipe, la confiance ;
- prise de conscience par le corps, l'émotion et l'intellect ;

- apprendre à mieux se connaître en effectuant des activités hors du commun ;
- être reconnu et respecté.

Le résultat est la capacité d'anticiper les conflits, et de mieux tirer profit des richesses d'un groupe.

Des mots simples pour exprimer des découvertes profondes ; des découvertes banales, intellectuellement évidentes, mais si difficiles à faire passer dans la réalité de la vie d'une entreprise…

Nous invitons chacun à résumer cette expérience d'apprentissage de nouveaux comportements en une seule phrase. Voici quelques réponses :

- la confiance dans un groupe professionnel est primordiale pour des résultats positifs ;
- je suis très fier d'appartenir à une telle équipe ;
- si simple mais si enrichissant ! Enfin la théorie et la pratique ont fusionné ;
- a permis de découvrir que les apparences peuvent être trompeuses ;
- merci aux formateurs pour leur capacité à être totalement là sans être là, c'est-à-dire à nous guider mais à préserver notre liberté de réflexion, d'action, de réflexion ;
- c'est une parfaire harmonie du corps et de l'esprit ;
- une journée qui vaut toute la théorie du management.

Les familiers de la formation en entreprise feront la part des compliments pour livre d'or ou plaquette promotionnelle, et de l'authentique travail que recouvrent ces témoignages.

Les patrons et cadres dirigeants ont leur propre point de vue :

- « Le résultat de ce séminaire est la capacité d'anticiper les conflits, et de mieux tirer profit des richesses d'un groupe. » (Bruno Lanthier, PDG des jardineries Truffaut) ;
- « À travers cette expérience, j'ai appris que mon équipe peut se dépasser, qu'elle est capable d'avancer vers un but commun, qu'elle est bien armée pour réussir les défis futurs. Merci pour moi, leur patron, qui repart aujourd'hui avec un capital confiance exceptionnel. » (Léon Marck, hypermarché Cora de Colmar, interviewé un an plus tard par « Envoyé spécial ») ;
- « Ayez du plaisir et laisser votre imagination grimper » ; (Vincent Stellian, directeur de Cora Auxerre) ;
- « Plus vous donnez, plus vous recevez. » (Étienne-Denis Reynaud, directeur de Cora Caen) ;
- « Cela a été une étape importante. » (M. Grymonpré, délégué régional Flunch) ;
- « Soyons « vrai « et ayons confiance en nous, notre réussite passera par notre interdépendance. » (Daniel Ursenbach, Cora Strasbourg) ;
- « La vie d'un décideur moderne est nécessairement accélérée et dispersée. Chacun a donc besoin d'un double ressourcement : vers la nature qui le remet en contact avec le monde, et vers lui-même pour trouver la source authentique de son action. L'*Outdoor Éducation* l'engage sur ces deux voies. Le reste du chemin lui appartient. » (Jean-Louis Servan-Schreiber, directeur de publication du magazine *Psychologies*).

“*Chacun a donc besoin d'un double ressourcement : vers la nature qui le remet en contact avec le monde, et vers lui-même pour trouver la source authentique de son action.*”

On sous estime généralement l'ouverture d'esprit de ses patrons comme de ses pairs et subordonnés. Lorsqu'on connaît l'histoire de cette pédagogie et ses sources françaises, l'on se dit qu'il n'y aucune raison de penser que « ce n'est pas dans notre culture. » Pourquoi abandonner à nos concurrents l'*Outdoor Training*, cette « arme secrète » du changement et de la performance ?

Chapitre 17

L'entreprise du futur

L'entreprise du futur existe, je l'ai visitée.
Ses dirigeants ont compris que « le facteur humain »
est essentiel, qu'il ne s'agit plus de
« gérer les ressources humaines »
mais d'être proactif et d'inventer une nouvelle
culture et de nouvelles valeurs, au premier
rang desquelles la confiance et le courage.
Ils abandonnent l'illusion technocratique que l'on peut imposer
d'en haut une mentalité et des comportements, et s'engagent
sur le chemin difficile de la responsabilisation.
Procédant par essai-erreur en deux ou trois années,
ils proposent des opportunités de changement au personnel,
puis tiennent compte de la manière dont il s'en saisit pour les
adapter et poursuivre par tâtonnements.
Ils se donnent les moyens de passer à l'acte,
notamment avec la formation expérientielle
dans la nature qui implique la personne dans sa globalité,
mais aussi avec d'autres approches humanistes.
Cette transformation ayant été réalisée,
l'entreprise reste « apprenante »
et évolue aussi vite que son environnement.
Les employés développent de nouvelles capacités cognitives
et sociales et gagnent en accomplissement personnel
et professionnel ce qu'ils perdent en sécurité.

Le cas d'Exxon Chemical

Il n'est pas étonnant qu'une des premières entreprises qui se soient engagées dans cette voie en France au début des années 90 soit américaine. Il s'agit de la nouvelle usine de plastique Exxon Chemical construite à Notre-Dame de Gravenchon, Normandie. Nous avons formé les 50 responsables de sa construction et ses

250 employés, en fonction d'un modèle de management fondé sur la responsabilisation à tous les niveaux de la hiérarchie. Dix ans plus tard, Philippe Maisondieu, directeur de cette usine, et Didier Lutsen, actuel responsable de la communication marketing d'Exxon Chemical Europe, alors pilotes du projet avec Michel Dupont, nous racontent ce qui a été avant tout une aventure humaine. Ce projet n'aurait pas pu être envisagé aussi tôt sans ses promoteurs français, mais aussi sans un contexte favorable au sein de ce groupe international qu'ils ont su saisir.

« *Nous avons formé les 50 responsables de sa construction et ses 250 employés, en fonction d'un modèle de management fondé sur la responsabilisation à tous les niveaux de la hiérarchie.* »

Tous les dix ans ou à peu près, Exxon Chemical Company lance au niveau mondial un grand programme de management. En 1970, c'est le séminaire « ME » (*Managing for excellence*), animé pour l'Europe à Spa, en Belgique. Il s'agit d'inventer une « culture différente », à partir d'une comparaison entre le style de management en France, aux Pays-Bas et aux États-Unis : les Français sont forts pour compliquer les problèmes… et les résoudre, alors que les Hollandais sont forts pour simplifier les problèmes et les résoudre. Les Européens en général sont adaptables, alors que les Américains sont pragmatiques et essentiellement orientés vers les affaires ; pour eux, la qualité signifie le *business*. En 1980, le séminaire *Managing for hight performance* réunit les cadres européens au Touquet et les sensibilise aux différents types de personnalité et de comportement. Parmi les outils, le test « MBTI » (Myers-Briggs Type Indicator – 1976) est fondé sur les théories de Carl Jung (intravertis / extravertis) avec la dimension supplémentaire du

style de vie. Ce test a permis d'effectuer des recherches sur la corrélation entre le type de personnalité et le style de management.

En 1986, le programme *Quest* affiche à Rochester (USA) l'ambition d'inventer une autre culture intégrant l'acceptation de la diversité et de la différence. En deux ans, 300 cadres dirigeants participent à ce séminaire de 15 jours et rencontrent le N° 1 ou le N° 2 du groupe mondial qui leur délivre les 12 valeurs clés pour le futur. Parmi ces valeurs, « la force de l'équipe » et « découvrir les autres autrement au-delà de la première impression » sont travaillées au moyen de l'*Outdoor Training*, ce qui donnera l'idée à Didier Lutsen et Philippe Maisondieu de faire appel à cette pédagogie active pour former le personnel de leur nouvelle usine. Après un questionnaire 360°, les dirigeants du groupe franchissent en équilibre une poutre accrochée entre deux arbres, construisent des radeaux pour traverser à pied sec un lac... La métaphore est évidente : cette expérience partagée renforce la cohésion des participants, et donc du groupe, et « aligne » les valeurs des opérationnels et des fonctionnels.

« Les dirigeants du groupe franchissent en équilibre une poutre accrochée entre deux arbres, construisent des radeaux pour traverser à pied sec un lac... »

« Exxon Chemical est une entreprise novatrice avec de solides méthodes de management », souligne Didier Lutsen. « Les résultats chiffrés comptent avant tout et, si les objectifs seuil ne sont pas atteints, on cherche immédiatement à savoir pourquoi et on met en place un plan d'action. »

Les pilotes du projet Notre-Dame de Gravenchon reprennent l'esprit *Quest*, pour préparer la construc-

tion puis le management de « l'usine du futur », un investissement de plus de deux milliards de francs, comparable au pont de Normandie. La troïka Lutsen, Maisondieu et Dupont a carte blanche, mais ses performances seront comparées avec celles des autres usines. Deux représentants du QG de Bruxelles leur rendent visite tous les deux mois. La troïka part tout d'abord chercher les meilleures idées en visitant différentes usines en Europe et aux États-Unis. Elle en revient avec la conviction que, pour éliminer les pertes d'énergie, le concept de base du management de leur usine doit être l'empowerment, francisé drôlement en « empoirement », la proximité des arbres fruitiers sans doute : moins de personnel pour plus de performance.

Philippe Maisondieu, responsable de la réalisation de la future usine, présente en juin 1991 ce nouveau modèle d'organisation au groupe « ressources humaines » du Commissariat général au plan :

> *« Exxon Chemical avait la conviction que la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation pouvait créer un avantage compétitif important, au delà de celui donné par l'effet d'échelle et l'utilisation des meilleures technologies… Pour la fabrication de produits banalisés comme le polyéthylène et le poly propylène, ce ne sont pas seulement les procédés qui font la différence de compétitivité mais aussi les hommes… Les gens sont capables de donner plus que ce qu'ils donnent s'ils ne sont pas bloqués par des structures organisationnelles pesantes. »*

> *La démarche « empowerment » (habilitation de quelqu'un à faire) correspond à une recherche d'augmenta-*

Ce ne sont pas seulement les procédés qui font la différence de compétitivité mais aussi les hommes…

tion de la capacité personnelle de chacun et à une démarche de l'individu pour prendre des responsabilités. Il s'agit de répondre à la fois aux besoins de l'entreprise et aux attentes du personnel... Deux voies sont utilisées pour parvenir à l'« empowerment » :

– L'adoption d'organisation plates.

– L'approche globale du travail (multivalence). »

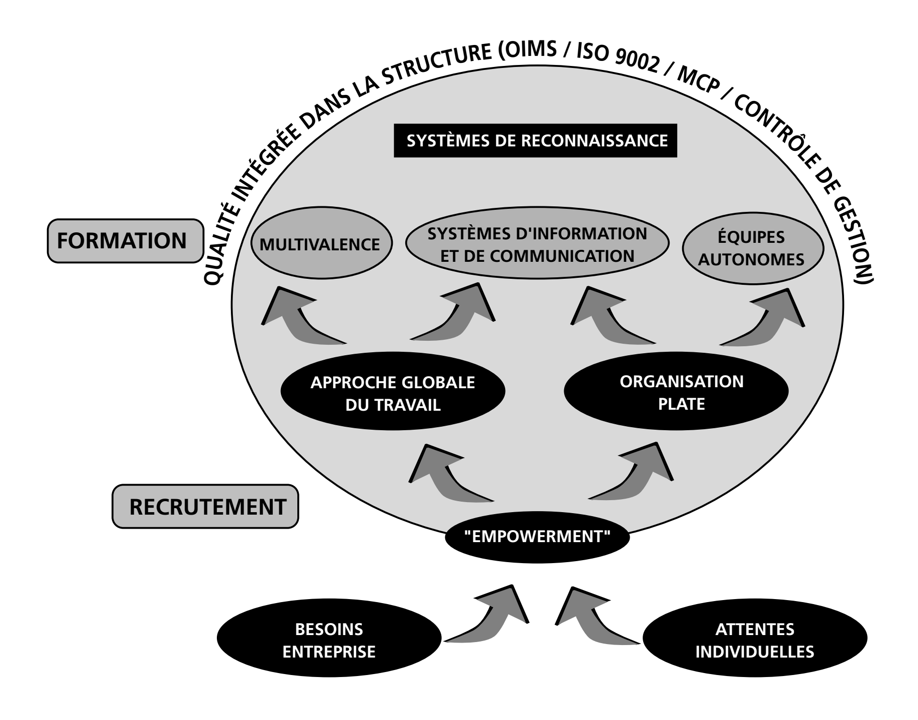


Figure 9 – Concept de la responsabilisation (Exxon Chemical)

« Le nombre des niveaux hiérarchiques sera limité à 4 dans la nouvelle usine, poursuit Maisondieu. Une organisation plus plate implique des équipes plus autonomes qui mènent librement leur travail dans des limites qui leur sont données et qu'elles connaissent. La suppression d'un niveau hiérarchique a des conséquences sur tous les autres niveaux (et pas seulement sur les niveaux directe-

« Une organisation plus plate implique des équipes plus autonomes qui mènent librement leur travail dans des limites qui leur sont données et qu'elles connaissent. »

ment adjacents), la réflexion doit porter sur le contenu du travail pour chaque niveau... L'homme important est celui qui est à la base ; le système est construit à partir de lui.... L'autonomie plus grande donnée aux opérateurs modifie le rôle de son supérieur hiérarchique (qui intervient plus sur le moyen terme). Il faut mettre en place des entités fonctionnelles autonomes qui doivent savoir dans quelles limites elles interviennent. Les limites de l'autonomie données à chaque niveau sont définies par le niveau hiérarchique supérieur qui devient le « gardien » de ces limites (cela signifie par exemple que dans la conduite du process et le contrôle de la qualité, l'équipe interviendra elle-même si certains paramètres restent compris entre des valeurs prédéfinies)...Les chefs de postes (« shift leaders ») ont un roulement différent de celui des équipes afin de permettre une meilleure circulation de l'information. L'objectif est également de faire travailler les « shift leaders » en équipe... Un système expérimental d'évaluation par les pairs a été mis en place. Ce système ne se substitue pas à l'appréciation faite par le supérieur hiérarchique, mais la complète. »

La ligne hiérarchique simplifiée fait que celui qui fabrique le produit le qualifiera à la vente, et non un contrôleur ; en cas de doute, il fait appel aux experts « assurance qualité », car il est préférable d'être conservateur que kamikaze. Celui qui a la compétence dont on a besoin est davantage rémunéré, à condition qu'il l'exerce et la maintienne. Les heures supplémentaires sont considérées comme contre productive ; on leur préfère la flexibilité.

Douze dimensions humaines sont soigneusement listées et serviront de critères pour le recrutement :

1. Esprit sécurité.

2. Motivation pour le travail.
3. Travail en équipe/Coopération.
4. Capacité d'adaptation.
5. Aptitude à apprendre.
6. Esprit d'initiative.
7. Sens des responsabilités.
8. Capacité à résoudre des problèmes.
9. Goût pour le « progrès continu ».
10. Stabilité.
11. Communication.
12. Honnêteté/Intégrité.

« Comment va-t-on tester ces valeurs ? Y aura-t-il des notes éliminatoires ? » se demandent les pilotes du projet, qui estiment humblement qu'ils seront les seuls à ne pas correspondre à tous ces critères ! Ils décident que deux équipes de trois sélectionneurs, dont au moins un membre de la troïka, recevront les candidats. L'unanimité des trois sélectionneurs est requise pour chaque recrutement. Pour vérifier le système, ils l'expérimentent entre eux. « Ils étaient odieux avec moi », se souvient malicieusement Philippe Maisondieu. Didier Lutsen explique que leur approche était que « le comportement passé permet de prédire le comportement futur. » Je nuance amicalement ce point de vue déterministe. Les pilotes du projet veulent recruter aussi à l'extérieur du secteur de la chimie ; un leader n'a pas obligatoirement besoin d'être un expert dans le domaine technique ; ils conçoivent avec l'aide

d'une agence une publicité pour diffuser l'appel à candidatures : « Des hommes différents pour une usine pas comme les autres. » Les employés de l'usine Exxon Chemical existante peuvent se porter candidats, mais doivent suivre le même processus de recrutement que les candidats extérieurs. « Bravo ! Vous avez pris les meilleurs », leur dit le patron de l'usine voisine. 10 000 candidats se manifestent après la diffusion de la publicité : « Une nouvelle usine pour ceux qui voient l'avenir autrement. » Avant les entretiens individuels, les candidats retenus effectuent une série de tests que la troïka voulait honnêtes : test de connaissances générales, test psychotechnique, test psychologique évaluant en particulier l'intelligence sociale et la sociabilité, test « Sigmund » comportant des questions avec *feedback.* Un problème à résoudre est proposé à ceux qui ont réussi les tests, par groupe de 5 à 7 candidats et pendant une heure. Cela permet de voir qui prend la parole, comment ils parviennent à une solution, et finalement de découvrir des traits de caractère qui pourront être approfondis durant les entretiens. Les premiers leaders recrutés rejoignent l'équipe des recruteurs après avoir intériorisé le parcours qu'ils ont eux-mêmes accompli. Cette intégration est un moment fort.

« Des hommes différents pour une usine pas comme les autres. »

Il faut ensuite former ce personnel, non pas seulement en fonction des postes mais des tâches périphériques : un opérateur sera formé également à la maintenance et à la qualité. Cette approche de la « tâche globale » permet de comprendre ses fournisseurs et clients internes. Les leaders sont mis à contribution pour élaborer le contenu de la formation et les outils (transpa-

rents, présentations...). On voit ainsi des titulaires du CAP avec quinze ans d'expérience former des titulaires du DUT (bac + 2).

Le programme destiné aux futurs leaders comprend une partie technique, un séminaire de cohésion d'équipe et un séjour de trois mois dans une usine équivalente aux États-Unis, sans le conjoint.

> *« Hors limites a été choisi pour animer le* team building *parmi quatre organismes, précise Lutsen. Le critère sécurité était déterminant et deux experts étaient venus des États-Unis pour nous assister dans cette sélection. »*

Didier me pardonnera de préciser que nous étions les seuls à maîtriser le savoir-faire de la formation expérientielle en extérieur, que nous avons fondée en France... C'est bien cette pédagogie qui avait été intégrée dans le programme *Quest.* Le séminaire de quatre jours en résidentiel, pour ajouter la dimension de la vie de groupe, comprend un jour en salle et trois jours en extérieur. Le premier séminaire en forêt de Fontainebleau est vu par certains (à tort) comme un échec relatif. Un des exercices consiste à se débrouiller en ville pour trouver l'argent du dîner ; la mendicité est mal vécue par certains. À un autre moment, le groupe doit décider s'il retourne à l'hôtel pour voir un « important match de foot » à la télévision ; un accord n'ayant pas été trouvé, les formateurs proposent de revenir à pied (12 km) ; le groupe est furieux : « On va marcher très vite pour que la formatrice ne puisse pas suivre »... peine perdue. Il est important de mettre à jour les difficultés et les conflits au sein de ce groupe qui va passer trois mois ensemble aux États-Unis,

« Un des exercices consiste à se débrouiller en ville pour trouver l'argent du dîner ; la mendicité est mal vécue par certains. »

et d'engager un processus de changement de fonctionnement. La première partie du programme « outdoor » s'échelonne entre 1990 et 1991.

Le groupe est furieux : « On va marcher très vite pour que la formatrice ne puisse pas suivre »...

Les objectifs du séminaire Hors limites sont :

- devenir une équipe solide, dans laquelle le langage, la culture, et la distance ne sont pas des barrières pour une communication ouverte et constructive ;
- devenir une équipe à laquelle il est agréable d'appartenir et dans laquelle chacun peut être lui-même, avec ses qualités et limites ;
- affirmer que nous sommes une équipe en partenariat avec une autre ;
- comprendre pourquoi les choses ne vont pas bien et ce que nous pouvons faire (et comment) pour les améliorer ;
- créer une attitude volontaire pour tester le travail d'équipe en donnant du *feedback* constructif et de l'engagement.

Nos formateurs présentent cette formation insolite de la manière suivante :

> *« Nous avons créé un atelier intensif sur le* team building *dans le but de renforcer les équipes existantes. Actions et exercices dynamiques dans la nature servent de tremplin pour tester et comprendre les relations d'équipe. Compte-tenu de la durée limitée du séminaire, les activités commencent très tôt et se terminent tard. Notre programme est aussi flexible, adapté à la réalité des équipes. Nous insistons fortement sur la sécurité ; lorsque nous sommes dans l'action, c'est le seul moment*

Les impasses ne doivent pas être évitées ; elles doivent être reconnues ; c'est une phase « d'insatisfaction créatrice » ; ici commence le changement.

où vous pouvez voir les formateurs fermes et rigides ! Le rôle des formateurs est un rôle de facilitateur : ils aident (stimulent) le groupe à tirer un enseignement des expériences vécues. Ils invitent les participants à mettre beaucoup d'énergie dans le programme afin d'en retirer des apprentissages . Les expériences dans la première étape sont caractérisées par des moments de difficultés. Nous les appelons « impasses. » Bien que l'impasse ne soit pas toujours agréable, c'est le point clé de l'expérience d'apprentissage ; elle porte en elle le besoin de tester un meilleur fonctionnement. Il y a une condition : les impasses ne doivent pas être évitées ; elles doivent être reconnues (avec l'aide du groupe et des facilitateurs) ; c'est une phase « d'insatisfaction créatrice » ; ici commence le changement : qu'est-ce qui était impensable avant que ça arrive ? Une équipe est constituée lorsque plusieurs personnes ont besoin de réaliser une tâche. En général, l'équipe en vient assez facilement à une vision commune et à une stratégie. Cela ne veut pas dire qu'elle réussit toujours. Souvent les relations entre les membres deviennent un important facteur d'influence sur la tâche. Utiliser les différentes capacités et rôles des membres est un autre facteur d'influence. Il y a aussi le bon vouloir des membres. Cela a à voir avec le management des besoins personnels (ambitions, respect, reconnaissance, amitié, valeurs...). Tout cela fait qu'une équipe qui se prépare à réaliser une tâche a à gérer beaucoup plus de choses que la tâche ! C'est une mission difficile, car difficilement saisissable et mesurable, et donc injustement négligée. L'équipe, au moyen de son leader ou de sa propre organisation, a à trouver un équilibre entre les orientations vers la tâche et les orientations vers les personnes qui la réalisent. Le feedback *est un élément essentiel du « cycle expérientiel. » Pour être constructif, il doit se dérouler seulement dans un climat d'ouverture et de confiance : partir de l'idée que le* feedback *est fait pour donner à l'autre et pour l'enrichir ; si le receveur est sur la défensive, le but n'est pas atteint ;*

il ne s'agit pas de jugement d'une personne mais de comportement. La technique est de dire « j'ai vu », « j'ai entendu » ; être clair et spécifique ; parfois les observations touchent votre sentiment personnel : précisez-le pour éviter la confusion ; exprimer aussi les idées que font surgir les observations, mais après les sentiments, pour ne pas perdre la confiance ; de plus, il n'y a pas de bon ou de mauvais comportement, mais il y a un comportement que vous aimez ou pas, adapté ou pas à la situation ; vous parlez pour vous-même, pas pour l'ensemble du groupe ; sachez que vous n'avez pas toute la vérité, mais seulement vos observations et votre interprétation ; vérifiez que ce que vous dites est reçu. »

observations → sentiments → idées → interprétation

Chaque séminaire accueille deux groupes d'une douzaine de participants en forêt de Fontainebleau, en forêt de Rambouillet ou dans un château normand. Voyons un exemple de contenu, parmi de nombreuses combinaisons possibles, en ayant bien à l'esprit que chaque exercice doit être métaphorique et pertinent pour les thèmes travaillés et les personnes concernées, et il ne s'agit pas de recettes à reproduire pour obtenir le même résultat sans la maîtrise de la pédagogie expérientielle. Le séminaire débute le premier jour à 18 h. Après une présentation des formateurs et du but du stage, le groupe se trouve aligné en équilibre sur une poutre à 40 cm du sol et doit se repositionner sans toucher le sol en se replaçant dans un ordre en fonction du nombre d'années dans l'entreprise, de la capacité à communiquer en français ou en anglais, de son sentiment avant le stage (anxieux > à l'aise), etc. Par binôme, chacun transmettra à son vis-à-vis la caracté-

> ***Chaque exercice doit être métaphorique et pertinent pour les thèmes travaillés et les personnes concernées, et il ne s'agit pas de recettes à reproduire pour obtenir le même résultat sans la maîtrise de la pédagogie expérientielle.***

« Ce « brise glace » permet de faire tomber quelque inhibitions. »

ristique de chaque position. Ce « brise glace » permet de faire tomber quelque inhibitions. Après le dîner, les deux groupes sont conduits à deux endroits différents de la forêt distants de 5 km (à vol d'oiseau) ; ils doivent se rejoindre. Chaque groupe a reçu une enveloppe contenant objectif et consignes. Chaque participant a reçu en plus une enveloppe personnelle contenant une partie des informations nécessaires à la réalisation de l'exercice ; le groupe dispose de 100 points (dans l'enveloppe groupe) pour acheter le matériel nécessaire (réduction de 50 % après 1 h 15 d'exercice).

Le deuxième jour débute par un échauffement musculaire et articulaire (*streching*), puis l'exercice du cercle de confiance : groupe en cercle, chacun à tour de rôle se place au centre et se laisse tomber sans bouger les pieds de place. C'est l'occasion de présenter la théorie du cycle expérientiel et d'évaluer l'exercice d'orientation de la veille. La « toile d'araignée » (franchissement d'un réseau de cordes sans le toucher) et le « sauvetage sur glace » (à l'aide de deux « skis » géants, le groupe doit franchir un parcours d'obstacles, récupérer la « victime » aveugle et la ramener au point de départ) concernent la coopération. Les formateurs demandent ensuite d'ériger deux statues :

> *« L'usine est terminée et le président d'Exxon Chemical annonce sa visite, disent les formateurs ; il souhaite que soient érigées devant chacune des deux portes deux statues identiques symbolisant l'esprit " usine du futur ", robuste, peu coûteuse, transportable. Les équipes doivent travailler à distance, sans voir les autres ; une concertation est régulièrement possible en un même lieu par les émissaires des groupes. »*

L'activité, après le déjeuner, vaut mieux que toutes les théories sur la coopération, le leadership, ou le travail en réseau.

L'échauffement traditionnel ouvre la troisième journée. Le modèle de John Adair sert de support à une réflexion sur le nécessaire équilibre entre les trois cercles : la tâche – les individus – l'équipe. Chacun voit bien de quoi il s'agit en considérant les expériences déjà vécues. Le *coaching* (en 1990 ce n'était pas encore la mode en France) est abordé avec la métaphore de l'exercice « guide-aveugle » : donner et recevoir de la confiance pour franchir un parcours d'obstacles. Trois ateliers en petits groupes renforcent le travail sur la confiance et l'engagement : la « chute en confiance », la « poutre d'équilibre » et « les câbles divergents. » L'émotion est intense.

Le séminaire se termine le quatrième jour par un exercice complexe dont les formateurs expérientiels ont le secret : la recherche de l'alligator échappé dans la forêt et sauver le garde forestier parti à sa recherche... L'évaluation finale synthétise les acquis, ouvre des pistes pour l'avenir... Les groupes sont devenus des équipes prêtes à partir aux États-Unis.

« Les groupes sont devenus des équipes prêtes à partir aux États-Unis. »

Pour certains, une « piqûre de rappel » est proposée : « 48 h pour un défi. » Ce second séminaire consiste à réussir une série d'épreuves en respectant les consignes. Par exemple franchir un rocher de plus de 3 m de haut par une paroi lisse et inclinée de 70° à 90°, construire un promontoire pouvant supporter le poids d'une personne, organiser au moins deux réunions, atteindre individuellement le sommet d'une voie d'es-

calade, gagner l'utilisation d'un moyen de transport (VTT) en retrouvant des balises dispersées dans la forêt, construire une urne à base de matériaux biodégradables, faire descendre en rappel au moins 10 personnes n'ayant jamais pratiqué cet exercice, etc.

Un questionnaire d'évaluation est élaborée comportant 43 résultats à mesurer sur une échelle de 1 à 5 (« a augmenté la confiance en moi », « m'a aidé à accepter la différence des autres », « m'a permis de mieux prendre conscience de mon impact sur les autres », etc.), et 6 questions ouvertes. Pour chaque groupe, une grille de synthèse des réponses donne le score maximum par question, pour chaque résultat le score moyen et le score total, et enfin une synthèse des réponses aux questions ouvertes.
On observe que les résultats ayant obtenu les meilleurs scores sont :

- m'a fait comprendre combien il est précieux d'être vraiment à l'écoute des autres ;
- m'a permis d'encourager davantage les autres à s'exprimer totalement ;
- a été pour la société un investissement rentable en temps et en argent ;
- me laisse espérer que notre équipe réagira de façon plus positive avec les autres équipes du projet ;
- m'a encouragé à développer mes compétences linguistiques.

Parmi les réponses les plus significatives aux questions ouvertes :

- **ce qui m'a plu le plus dans le séminaire** :
  - opportunité d'agir avec mes collègues dans une situation *challenging* hors du bureau ;
  - apprendre sur moi et sur les autres ;
  - le dialogue avant d'agir et l'analyse ensuite, pour apprendre de la réussite ou de l'échec ;
  - développement de la communication et du sens de l'organisation ;

- **les principaux bénéfices pour le projet (usine)** :
  - meilleure compréhension des autres et plus de tolérance des différences ;
  - plus d'échanges sur les forces et faiblesses des membres de l'équipe ;
  - plus d'ouverture ;
  - modération des extrémismes (agir sans planning et planification en détail avant de démarrer) ;
  - accroissement de la motivation pour travailler ensemble vers le but commun ;

- **si nous n'avions pas réalisé ces ateliers, le projet aurait eu des problèmes dans les domaines de** :
  - relations interpersonnelles ;
  - processus de prise de décision ;
  - par dessus tout manque de communication ;

- manque de confiance ;
- confusion de responsabilités ;
- potentiel inemployé ;

• **suivi suggéré pour renforcer les acquis des ateliers** :

- voir les collègues en dehors du travail dans leur milieu familial (français) pour abolir la barrière linguistique ;
- réunions sur ce que nous avons appris, ce qui a été appliqué ;
- une autre session après trois mois pour renouveler l'esprit ;
- inclure tous les services dans le suivi ;
- événements sportifs ;

• **autres commentaires, idées** :

- programme très bien structuré, exercices très agréables mais physiquement et mentalement confrontants ;
- cela change des stages de réflexion habituels ;
- une vraie et unique expérience ;
- l'équilibre entre exercices, évaluations et *social time* est bon, très important.

« Au bout de deux mois, les experts venus aider au démarrage étaient repartis, ce qui est rarissime. »

Le résultat de cet énorme effort de recrutement et de formation a été un démarrage excellent de l'usine au début juillet 1992. Au bout de deux mois, les experts venus aider au démarrage étaient repartis, ce qui est

rarissime. Les effets de ce qu'on appelle « le second démarrage » ont été invisibles. Le taux d'accident est extrêmement faible (Philippe Maisondieu, où qu'il soit, demande à ce qu'on le prévienne à tout moment du moindre petit « bobo ».) Dès 1993, les performances de l'usine de Notre-Dame de Gravenchon atteignent celles des meilleures usines du groupe. Néanmoins, après dix huit mois de fonctionnement de l'usine, l'enthousiasme de l'époque pionnière retombe, et la troïka cherche le moyen de le réactiver. Elle organise pour les cadres la visite d'usines comparables dans d'autres entreprises : Dupont de Nemours Aluminium, Péchiney, Rhône Poulenc. Ils reviennent beaucoup plus enthousiastes après avoir comparé leurs excellentes performances par rapport à celles de leurs collègues. Tout n'est pas idyllique : la proposition de travailler en 12 h pour le personnel posté n'est pas soutenue par les syndicats.

Rançon du succès, « l'usine du futur » suscitera des jalousies, mais inspirera aussi en 1996, un nouveau programme de Exxon Chemical Company destiné à améliorer l'efficacité de l'ensemble des usines du groupe : *Manufacturing Competiveness Project*. C'est en Europe que le concept américain de la responsabilisation a trouvé il y a dix ans une de ses plus exemplaires concrétisations, grâce à la passion et à « l'intelligence émotionnelle » d'une troïka.

« C'est en Europe que le concept américain de la responsabilisation a trouvé il y a dix ans une de ses plus exemplaires concrétisations. »

Le cas de « The Oxford Group »

La plupart des grands groupes conçoivent aujourd'hui de tels programmes plaçant les compétences relationnelles et cognitives au centre de leur stratégie, sou-

vent avec l'aide de cabinets spécialisés comme nos partenaires les cabinets Real Change de Californie, pour les clients français de Christian Forthomme, et le cabinet The Oxford Group. Partant de la conviction que « les individus font la différence », ce cabinet international britannique aide ses clients à motiver leurs équipes, à découvrir et utiliser pleinement leur potentiel non exploité, et les prépare à gérer les changements permanents. Son approche intégrée (holistique) équilibre les besoins de toutes les parties prenantes (personnel, clients, actionnaires, fournisseurs, la communauté qui entoure l'entreprise) et vise à ce que les solutions proposées contribuent aux intérêts à long terme de tous ces *stakeholders.* Ses domaines de compétences sont notamment la transformation de la culture de l'entreprise, le développement du leadership et des équipes, l'évaluation comportementale, le *coaching,* le développement professionnel, le recrutement et le conseil.

Gill Webb, qui dirige ce cabinet en France, affirme que :

> *« Tout le monde peut changer les croyances et les comportements dans une entreprise, à condition que l'objectif soit clair, que l'on soit motivé par un enjeu, et que l'on soit conscient de son comportement actuel et de sa plus ou moins bonne adéquation avec la réalité de l'organisation et de son environnement. » En ligne avec les présupposés de la PNL (Programmmation Neuro-Linguistique), « un comportement inadapté émane d'une croyance démodée. »*

Pour la consultante, une dérive est à craindre quand une entreprise agit sur les comportements sans intégrer les croyances (souvenons-nous de la métaphore de l'iceberg). Or, anglaise vivant en France depuis 1988 et mariée à un Français, elle constate que nous avons tendance à tout globaliser : si on touche à la partie visible de l'iceberg (comportements, structure, règles...), nous avons peur que l'on touche aussi à l'intimité de la personnalité (la partie invisible de l'iceberg).

> ***Une dérive est à craindre quand une entreprise agit sur les comportements sans intégrer les croyances.***

> *« Le manager ou le formateur ne sont pas des " psy ", dit-elle à son tour, car il est difficile de prétendre faire en peu de temps un travail en profondeur ; le psychologue commence par un travail en profondeur, puis aide son client à modifier ses comportements ; le formateur commence par les comportements, et c'est le client lui-même qui établit une connexion avec ses croyances. »*

Par exemple, si un participant à un séminaire prend conscience qu'il a tendance à ne pas écouter, il pourra modifier sa croyance et considérer que « cela vaut la peine de faire l'effort d'écouter les autres » ; il se forge une nouvelle valeur, une autre façon de voir le monde.

> *« Les Français craignent un travail sur les comportements car il l'assimilent à une manipulation, poursuit Gill. Au commencement d'un séminaire, j'aime bien demander aux participants : C'est quoi " un comportement " ? ; je note les réponses sur un tableau en écrivant les éléments comportementaux dans la moitié supérieure, et les éléments de personnalité dans la moitié inférieure ; lorsque tout le monde a répondu, je trace entre les deux l'ondulation de la surface de la mer, en expliquant la métaphore de l'iceberg ; les participants s'aperçoivent alors qu'ils confondent*

souvent " comportements " et " personnalité " ; j'explique que nous allons travailler sur la partie visible, mais que chacun aura l'occasion d'établir une connexion avec la partie plus profonde. En réalité, en travaillant dans " l'ici et maintenant ", nous devons aligner notre travail, comme le fait la PNL et comme le recommande Stephen Covey, sur la continuité croyances-processus-comportements-objectif. Le processus lui-même se décompose en processus interne (niveau émotionnel : la priorité maintenant est ma volonté de faire des courses), et processus externe (pour faire des courses, je regarde dans le frigo ce qui manque, j'établis une liste…). Le thème de l'influence est caractéristique de la crainte de la manipulation chez beaucoup de Français. Orientés vers le consensus non manipulatoire, ils sont trop lents à réagir, alors que les Anglais, orientés vers l'action, sont au contraire trop rapides. En France, on ne fait pas de lobbying *mais on organise des " déjeuners d'affaires " ; chez les Anglo-Américains, le* lobbying *n'est pas suspecté de manipulation, mais un " déjeuner d'affaires " est souvent interdit car considéré comme une manipulation… Mais, pour l'essentiel, tout le monde fonctionne de la même façon quelle que soit sa culture ; par exemple, je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui me dise lors d'un* feedback *" c'est génial de recevoir une critique " ; nous avons tous tendance à rester sur la défensive. La différence s'exprime avant tout dans les comportements. La question que se pose un consultant est : " Par où je commence pour accrocher la personne ? " Avec les Anglo-Américains, on peut commencer à travailler sur les détails, car ils ont une vision court terme, alors qu'avec des Français, il est préférable de commencer par un travail global. Autre exemple d'approche différente, on commencera au niveau individuel avec des Américains, très imprégnés de la culture du cowboy solitaire, pour progresser vers le niveau collectif, alors que l'on fera l'inverse pour des Italiens, à la mentalité fortement collective. Chose étonnante, les Français sont, sur ce dernier critère, beaucoup plus proches des Anglais, très individualistes, mais pour des raisons différentes.* »

« Je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui me dise lors d'un* feedback *" c'est génial de recevoir une critique ". »

Selon Gill Webb, une intervention sur les comportements a trois aspects : la prise de conscience, la répétition, et l'adaptation permanente.

> *« Sans prise de conscience et implication dans ce qui va changer, il n'y a pas de raison de s'investir dans le changement », affirme-t-elle.*

« *Plutôt qu'une grande philosophie du changement, le moyen de cette prise de conscience est un apprentissage actif.* »

Plutôt qu'une grande philosophie du changement, le moyen de cette prise de conscience est un apprentissage actif, une mise en œuvre des comportements dans des actions ; les formés sont acteurs de ce qui se passe et critiques des « bons » ou « mauvais » comportements par rapport à un objectif ; à eux de se rendre compte s'il faut changer ou maintenir le *statu quo*. En général, ces actions produisent un résultat positif qui les motivera à investir un peu plus d'énergie dans le processus de changement. En second lieu, il faut une répétition (nous dirions un entraînement) pour changer les comportements et se développer. The Oxford Group alterne des *role play* (jeux de rôle) et des *real play* (situations réelles). Par exemple un candidat à un poste est soumis à un *assessment centre* (bilan comportemental), reproduisant des incidents de travail qui seront rencontrés dans le poste à pourvoir. Pour travailler sur le *coaching*, des binômes de formés alternent les rôles de *coach* et de « coaché » à partir d'une situation rencontrée dans la vie professionnelle ; le *feedback* porte ensuite sur les comportements observés chez chacun : écoute, questionnement, encouragement... Un enregistrement vidéo apporte de la matière à cette séance.

« Au début d'un séminaire intensif de trois jours, remarque Gill, les participants passent par trois phases : d'abord " incompétents et inconscients " ils deviennent " incompétents et conscients ", ce qui est plus pénible que la situation précédente ; chacun se dit " je ne vais pas y arriver ; il faudrait être psy... " ; enfin ils deviennent " compétents et conscients " : " Nous ne sommes pas des experts, mais il est possible d'y arriver " ; ils ont le permis de conduire, mais pas encore l'expérience. Chacun peut ressentir une " révélation ", éprouver de la joie, une envie de prolonger l'expérience, lorsqu'il comprend qu'il peut avoir un impact sur les autres s'ils constatent qu'il est à leur écoute, qu'il les accompagne, qu'il leur donne de la confiance et qu'il les libère. »

La technique « OECE » permet de décomposer une action en plusieurs petits aspects :

- observation de ce qui vient de se passer ;
- enregistrement par écrit très factuel (ou par vidéo) de la partie visible de l'iceberg ;
- classification suivant une grille des comportements ;
- évaluation : comportement utile par rapport à l'objectif/impact sur l'autre.

Ce n'est pas une synthèse ou un *feedback* classique observation/évaluation (ou même pire : évaluation tout court) ; ici, une situation est décomposée par séquence, au mot à mot.
Suivant la même logique que la formation expérientielle, Gill et ses formateurs font parfois le détour par la métaphore « pour libérer des barreaux dans la

tête », enlever les contraintes de la vie réelle et stimuler la créativité ; par exemple, chaque participant assis les yeux bandés a sur les genoux quatre pièces de puzzle en bois ; le problème à résoudre est de déterminer quelles sont les deux pièces manquantes ; l'exercice demande de la communication, de l'échange et la capacité de sortir des idées préconçues.

> *« Les stagiaires ont besoin d'un accompagnement pour transférer les acquis dans la réalité, note Gill ; la répétition est plus proche de la réalité. »*

La métaphore est selon elle plus pertinente dans le cas d'un travail sur une compétence générale comme le travail d'équipe et le leadership, et provoque le déclic d'imaginer que le monde peut être différent. Le troisième aspect d'un travail sur les comportements est l'adaptation permanente.

> **« La métaphore est plus pertinente dans le cas d'un travail sur une compétence générale comme le travail d'équipe et le leadership, et provoque le déclic d'imaginer que le monde peut être différent. »**

> *« Dans un monde qui change de plus en plus, tout comportement a une raison positive, nous dit Gill : se protéger, aller vers un objectif… »*

Parfois, ce comportement n'est plus adapté car il correspond à un objectif du passé.

> *« Lorsque j'étais enfant, crier dans mon lit lorsque je voyais une araignée était utile, puisque cela faisait venir mon père qui me calmait, et que je pouvais ensuite dormir ; mais le même comportement vingt plus tard n'aurait pas été approprié… C'est notre rôle de consultant d'aider les gens à s'adapter en permanence par l'apprentissage (assimiler plutôt qu'apprendre), et non pas,*

comme certains patrons le voudraient, en provoquant un électro-choc chez les employés pour leur démontrer qu'ils sont nuls. »

C'est encore l'éternel conflit entre la société de confiance et la société de défiance.

Avec une telle approche, il n'est pas étonnant que nous ayons repéré notre complémentarité, dans l'intérêt de nos clients.

« Certains clients, explique Gill, souhaitent travailler sur les croyances, en particulier lorsque leur objectif est de faire évoluer leur culture d'entreprise. Nous répondons volontiers à cette demande car nous considérons qu'il est idéal de travailler aux deux niveaux, et la formation expérientielle, notamment dans sa version outdoor, *permet ce travail en peu de temps. Je suis souvent horrifiée de voir le niveau de stress dans les entreprises ; un travail en profondeur aide les gens à s'en libérer. »*

L'Outdoor Training *est un complément efficace à intégrer dans son intervention parce qu'il a un pouvoir d'accélération d'un processus d'apprentissage.*

The Oxford Group considère que dans certains cas l'*Outdoor Training* est un complément efficace à intégrer dans son intervention parce qu'il a un pouvoir d'accélération d'un processus d'apprentissage. C'est ainsi que, depuis 1998, nous intervenons en France pour ses clients tels que Marks & Spencer, Mars, Pillsbury ou General Electric Medical Systems.
Pour l'équipe de direction de Pillsbury France, le groupe alimentaire qui possède des marques telles que Häagen-Dazs, Géant vert ou old El Paso, il s'agit de travailler en deux jours sur « les compétences en *coaching* » : comprendre et savoir utiliser les techniques de

coaching ; intégrer le rôle du coach dans les différentes tâches et approches du leadership et du management ; renforcer l'esprit d'équipe du senior management. Gill n'éprouve pas le besoin de traduire en français le mot *coaching*, car « entraîneur » n'évoque pas la même chose, et parce que les discussions suscitées par ce concept anglo-saxon provoque une féconde réflexion. Après une première journée consacrée à une introduction sur ce qu'est le *coaching*, l'équipe de direction a passé l'après-midi à réaliser des exercices sollicitant l'écoute, l'encouragement, le *feedback*, la prise de risque. Par exemple, les participants grimpent deux par deux par une échelle pour se positionner debout face à face sur deux câbles fixés entre les arbres à 6 m du sol ; ils se maintiennent en équilibre en s'appuyant sur le co-équipier par les deux bras tendus au-dessus de la tête ; le binôme doit ensuite progresser le plus loin possible sur ces deux câbles qui ont la fâcheuse tendance à diverger ; ce défi ne peut être relevé qu'avec l'aide des quatre équipes d'assureurs au sol, bien sûr, mais aussi par un engagement et une confiance donnée et reçue, éléments essentiels du coaching, comme l'a voulu Gill :

> « *Cette demi-journée a provoqué un déclic extraordinaire sur la relation de confiance, et a permis à chacun de valoriser l'autre ; l'expérience est très riche à la fois au niveau individuel et collectif ; ce* real play *permet de franchir les étapes plus rapidement dans un travail sur les comportements ; le quotidien des participants est évacué aisément pour se concentrer sur eux et voir dans ces situations en extérieur la métaphore des valeurs sur lesquels ils agissent.* »

Le deuxième jour du séminaire accompagne cette transformation en développant par des jeux de rôle sur des cas réels le comportement d'un bon *coach*. Wendy Carruthers, membre de cette équipe de direction et responsable de Ressources Humaines, confirme que, depuis ce séminaire, elle-même et les autres membres du comité de direction font souvent du *coaching* entre eux et avec leurs équipes. L'évaluation faite avec du recul par le client est excellente puisque l'on trouve un score de 9/10 pour estimer la valeur globale du séminaire, la réalisation des objectifs d'apprentissage par les exercices pratiques et la pertinence du contenu de la formation par rapport au poste de chacun. L'utilité des exercices en grandeur réelle dans la forêt est reconnue par tous les participants.

Dans le cas d'un autre grand groupe américain ayant son siège européen en France, l'objectif est de mieux fonctionner avec des personnes ayant des fonctions différentes. The Oxford Group accompagne pendant deux ans ce service sur les comportements et le contenu des postes. Des exercices métaphoriques révèlent d'abord une tendance naturelle à se concurrencer dangereusement, et donc l'intérêt d'un travail commun vers un seul objectif et de l'élaboration de règles. Des réunions de créativité permettent ensuite de préciser la vision et la mission de cette équipe par rapport à sa vie réelle de travail. À ce stade, la priorité d'un travail sur les parties prenantes (*stakeholders*) apparaît : d'abord les identifier afin de s'assurer que la vision et la mission répondent bien à leurs besoins ; organiser le projet, les responsabilités et actions, de façon à réaliser la mission ; anticiper les conflits prévisibles. Dans

un tel parcours de développement professionnel, une période de relâchement est nécessaire pour respirer ; ce moment ludique (sport, détente) fait gagner du temps. Mais si l'activité ludique est sous-tendue par un intérêt pédagogique, cette étape est plus efficace selon Gill Webb. C'est pourquoi elle fait appel à nos formateurs pour concevoir dans l'Esterel une telle expérience « de plaisir et de compréhension. » La dernière étape du parcours est consacrée à l'élaboration de plans d'action au moyen de la technique du *feedback*. Le patron de ce service, a gagné quelques mois plus tard le prix du meilleur manager de l'année au niveau mondial ; ce n'est peut-être pas tout à fait un hasard car il a su faire bouger les choses, donner plus de clarté sur qui fait quoi, réduire la méfiance, renforcer la coopération et créer un réel esprit d'équipe qui se concrétise par une autre manière de résoudre les problèmes.

“*Le patron de ce service, a gagné quelques mois plus tard le prix du meilleur manager de l'année au niveau mondial.*”

Le point de vue d'un formateur expérientiel

Eric Borveau, diplômé en formation des adultes, est aujourd'hui notre formateur principal. À l'aise dans les activités de plein-air, il a cette qualité d'empathie qui fait les bons facilitateurs.
Il se trouve à un bon poste d'observation pour évaluer le fonctionnement humain des entreprises :

> *« Souvent, observe-t-il, les objectifs ne sont pas clairs à aucun niveau (individu, sous-groupe, groupe, organisation), et cela crée une situation de flou ; il n'y a pas réellement de règles de fonctionnement dans les équipes, d'où une perte de temps et d'énergie ; on emploie des concepts généraux, sans faire un travail en profondeur*

Notre rôle est de développer chez les participants une écoute active et de leur donner des techniques de questionnement car la solution vient de la personne qui veut changer.

sur ce qu'ils recouvrent ; par exemple, vouloir l'autonomie et la responsabilité sans préciser ce qu'on en attend et les moyens que l'on se donne pour y arriver ; les situations diffèrent énormément parmi nos clients suivant la culture de l'entreprise, surtout en fonction de la maîtrise du feedback, *préalable incontournable à la culture du* coaching *(ou de la facilitation). Peu de gens sont prêts à recevoir spontanément, sans entraînement, du* feedback *et à dire : " J'ai bien aimé, j'aime bien comment tu fonctionnes, j'ai une difficulté avec ça, est-ce qu'il y a un moyen de travailler ensemble ? Si tu as des difficultés à quitter ton job à 20 h, voyons ce que tu peux faire. " Notre rôle est de développer chez les participants une écoute active et de leur donner des techniques de questionnement car la solution vient de la personne qui veut changer ; nous les entraînons à aider à leur tour un collaborateur à réfléchir à l'amélioration des ses performances ou à ses difficultés relationnelles, dans un tout autre esprit que celui du petit-chef qui sait tout, juge et sanctionne. Le* feedback *consiste à observer une personne ou un groupe et à lui renvoyer ce que l'on voit : " J'ai vu ce comportement, tu as une difficulté, tu as envie de t'améliorer en tant que manager ; on pose le problème de savoir où tu en es, où tu veux aller, qu'est-ce que tu mets en place de différent pour atteindre ton objectif... ". »*

Les câbles divergents à 6 m du sol, sur lesquels il faut progresser en binôme en se maintenant en équilibre, est un bon exercice pour travailler sur le *coaching*.

« Dans un groupe, se souvient Éric, un homme et une femme autour de 30-35 ans, appartenant tous les deux au comité de direction, ont du mal à fonctionner ensemble ; cela s'est exprimé lors des premiers exercices ; ils sont enfermés dans un rapport de force auquel ils consacrent beaucoup d'énergie ; chacun a tendance à

projeter sur l'autre son propre fonctionnement ; ils estiment tous deux qu'ils n'ont pas besoin de l'aide de l'autre. Dans la présentation de l'activité, je demande aux participants de choisir quelqu'un avec qui ils ont envie de vivre cette expérience, avec qui ils aimeraient mettre en place une relation différente ; " si vous ne choisissez pas votre partenaire, vous risquez d'être choisi.... " Les deux personnes connaissant des difficultés relationnelles se choisissent mutuellement ; la femme manifeste des signes de panique au moment de gravir la grande échelle, mais elle accepte l'aide de son partenaire parce qu'il s'agit d'émotion et non d'un domaine intellectuel ; lui la coache bien en la respectant, en l'écoutant et en la dynamisant pour aller plus loin ; ramenés au sol par leurs assureurs, ils se livrent à un petit debriefing*, et tous les deux souhaitent en parler un peu plus tard ensemble à l'écart du groupe ; pendant le reste du séminaire, et de retour dans leur cadre professionnel, ils changent de mode de fonctionnement ; elle a compris qu'elle pouvait accepter de l'aide de lui.* »

La progression logique d'un séminaire est :

1. Développer l'écoute et la confiance, qui autorisent un *feedback* efficace.
2. S'entraîner au *coaching* et au leadership, conditions de l'autonomie et de la responsabilisation.
3. S'entraîner à apprendre par l'expérience bien au-delà du séminaire.

Lorsqu'il conçoit avec d'autres formateurs un programme sur mesure, Eric s'adapte à toutes sortes de problématiques afin de coller à la réalité et au besoin de l'entreprise.

> *« Un de nos clients, dont nous avons accueilli les 120 cadres et éléments moteurs, utilise beaucoup la promotion interne ; leurs techniciens devenus cadres sont performants, mais manquent de compétences relationnelles ; nous faisons avec eux un gros travail au niveau du leadership. Nous leur proposons un exercice complexe en forêt baptisé le* blueprint *(plan calque). Chacun des sous-groupes doit préparer sur une carte à l'aide d'une boussole un itinéraire divisé en plusieurs étapes ; chaque participant doit se préparer à être le leader d'une étape de ce parcours, sachant que pendant l'exercice il ne disposera pas de la carte mais de la seule boussole; cela revient donc à visualiser le parcours, les difficultés, la stratégie pour mobiliser le groupe, tenir compte des points forts et des points faibles, des contraintes imposées par la consigne, et atteindre le but de l'étape ; l'expédition, à haute valeur projective, révèle en général un manque d'écoute en situation de travail d'équipe ; chacun y va de sa petite idée ; cela avait déjà été flagrant dans les petits exercices de résolution de problèmes ; c'est par conséquent sur l'écoute que nous faisons porter ensuite nos efforts. »*

« Une entreprise à l'écoute », comme dirait Crozier, commence par des cadres à l'écoute. C'est un thème récurent dans nos séminaires.

« *Une entreprise à l'écoute, commence par des cadres à l'écoute. C'est un thème récurrent dans nos séminaires.* »

> *« Lors d'un séminaire pour une entreprise de distribution en gros, un cadre responsable des achats du rayon fromages exprime lors d'un exercice, et dans le plus grand brouhaha, une solution ; il s'agit de trouver le moyen de soulever à distance, les yeux bandés pour ceux qui exécutent la manœuvre, et à l'aide de quelques cordelettes et d'un élastique, un petit récipient sensé contenir de la nitroglycérine placé au centre d'un périmètre de sécurité interdit ; personne n'écoute sa suggestion ; pendant l'évaluation, le rôle du facilitateur est d'inter-*

roger cette personne sur sa manière d'exprimer une idée, sur l'énergie qu'il aurait pu déployer pour se faire entendre au lieu de regretter que le groupe ne l'ait pas écouté ; il convient que son défi dans le prochain exercice sera de se positionner de manière plus assertive ; et en effet, lors de l'exercice de la toile d'araignée, ce cadre demande le silence afin de pouvoir proposer une idée, obtient l'écoute du groupe ; peu importe ce qui se passe par la suite, l'important est qu'il ait pris sa place. Cet exemple offre une bonne métaphore de la règle : avant de chercher une cause externe d'une difficulté, se demander pourquoi elle est survenue. »

« Avant de chercher une cause externe d'une difficulté, se demander pourquoi elle est survenue. »

Nos formateurs constatent souvent que l'équilibre entre réflexion et action est ardu à trouver dans bien des équipes. Soit les cadres sont orientés vers la tâche et ne prennent pas le temps de l'analyse et de la stratégie, soit au contraire ils s'enlisent dans d'interminables préalables avant de se lancer, trop tard, dans la concrétisation. Le travail en séminaire est dans ce cas axé sur la visualisation d'un projet dans sa globalité, sur les étapes intermédiaires qu'il faudra franchir pour arriver au but. Le formateur propose dans ce cas un exercice comme le carré parfait à dessiner sur la pelouse, les yeux bandés, à l'aide d'une corde de 50 m, déposée par terre dans l'espace alloué au jeu et qu'il faut d'abord retrouver.

« Souvent, note Éric, les équipes réfléchissent énormément sur la manière de trouver la corde et n'ont plus assez de temps pour élaborer une stratégie de réalisation du carré, et pour la mettre en œuvre ; 20 % seulement des gens visualisent l'ensemble de la tâche et mettent en place un bon leadership ; nous les aidons à améliorer ce score. »

Les Français, nous le constatons dans nos mises en situations très révélatrices, sont individuellement forts pour la réflexion, l'énergie, la volonté, mais ont généralement du mal à passer à un fonctionnement d'équipe, c'est-à-dire à utiliser les comportements de chacun de façon optimale pour atteindre un niveau élevé de performance ; il y a là une déperdition ou un manque très dommageable pour l'entreprise.

Les Français, nous le constatons dans nos mises en situations très révélatrices, sont individuellement forts pour la réflexion, l'énergie, la volonté, mais ont généralement du mal à passer à un fonctionnement d'équipe, c'est-à-dire à utiliser les comportements de chacun de façon optimale pour atteindre un niveau élevé de performance ; il y a là une déperdition ou un manque très dommageable pour l'entreprise. Les prescripteurs de la formation en extérieur le savent bien, qui assignent majoritairement à nos séminaires le renforcement de la cohésion et du travail d'équipe.

« Lors d'exercices comme la toile d'araignée ou la nitroglycérine, observe Éric, il est évident que la plupart des groupes ont du mal à coopérer : ils mettent 15 minutes à s'organiser, élaborent un semblant de stratégie au coup par coup, le dernier qui parle a raison, le temps tourne et ils ne parviennent pas à accomplir la tâche. »

Travailler en équipe, cela veut dire aussi bien gérer les relations hommes/femmes, et c'est encore loin d'être évident en France.

Travailler en équipe, cela veut dire aussi bien gérer les relations hommes/femmes, et c'est encore loin d'être évident en France.

« L'équipe marketing d'une grande entreprise agroalimentaire, composée d'hommes et de femmes, révèle ses problèmes de mixité lors de l'exercice de la construction : à l'aide de tubes et de coudes, il s'agit de réaliser une architecture décorée d'une fresque symbolisant les acquis du stage et permettant de faire flotter à 10 m du sol les couleurs des valeurs de l'entreprise ; les filles prennent en charge spontanément la réalisation de la fresque et se mettent à découper, coller, coudre, peindre et repasser avec beaucoup de créativité ; deux garçons les quittent pour aller “ jouer au Légo ” avec les autres “ mecs ”, suivant le stéréotype le plus banal ; les filles sol-

licitent l'accord des garçons pour la réalisation de la fresque ; " c'est bien, on vous fait confiance ", répondent-ils avec l'air d'en avoir rien à faire ; de leur côté, ils n'éprouvent pas le besoin de donner aux filles des explications sur la construction : chacun fait son truc. Lors du debriefing*, le groupe prend bien conscience du problème, et quelqu'un remarque : " Malgré le vent, je ne vois pas trop les couleurs de nos valeurs flotter à 10 m du sol... " ; aussitôt tous, garçons et filles cette fois-ci solidaires, se mettent à démonter la pyramide, à ajouter des tubes à la hampe du drapeau et à remonter l'ensemble ; c'est un moment magique qui restera pour longtemps une référence commune pour cette équipe : ils nous diront bien plus tard que lorsqu'une difficulté de coopération surgit entre eux, il suffit que quelqu'un dise " pyramide " pour que tout le monde retrouve le fonctionnement du séminaire. »*

Ils nous diront bien plus tard que lorsqu'une difficulté de coopération surgit entre eux, il suffit que quelqu'un dise " pyramide " pour que tout le monde retrouve le fonctionnement du séminaire.

La plupart des dirigeants sont aujourd'hui conscients qu'il s'agit de modifier la culture de leur entreprise au moyen d'une stratégie.

« Pour modifier la culture d'une organisation, il faut commencer par soi-même, répond Eric ; trop souvent on observe un manque de congruence entre le discours et l'action ; combien de patrons incitent à la responsabilisation mais ne reconnaissent pas le droit à l'erreur, interviennent à tout propos et pratiquent le double message ; ils se comportent comme une maman qui dirait à son enfant " je t'aime ", mais qui le repousserait lorsqu'il viendrait solliciter ses caresses ; nous aidons les patrons à exprimer clairement leur vision, et leurs cadres à la répercuter ; nous les accompagnons, souvent en complément de nos partenaires consultants, dans leur effort de rendre compatible l'épanouissement des individus et la performance de l'entreprise. »

Aider les patrons à exprimer clairement leur vision, et leurs cadres à la répercuter.

Éric, comme les autres formateurs, se heurte naturellement à la résistance de certains groupes , même si cela est peu fréquent. Les chefs de département d'une grande entreprise de transport en commun participent à un long programme d'ouverture au changement de 9 mois incluant notamment un voyage en Chine ; quelque temps avant leur départ, ils viennent chez nous pour renforcer leur cohésion et élaborer un autre mode de fonctionnement en seulement deux jours...

> *« Ils n'y croient pas, me dit dès le premier soir Éric ; ils n'ont pas l'habitude de sortir de leur zone de confort ; pour eux, il y a plusieurs manières d'aborder les choses : soit ils restent convaincus qu'ils ne vont rien apprendre dans la forêt en plein hiver, ils ne s'engagent pas et l'absence de résultat leur confirmera ce pronostic ; soit ils s'aperçoivent qu'il y a quelque chose à apprendre ici, et ils seront motivés pour faire l'effort de sortir de leur zone de confort. »*

Éric et son co-animateur « rament » le lendemain pour déclencher malgré tout une prise de conscience et un travail sur le fonctionnement de ces cadres qui dirigent chacun 500 à 1 000 personnes. Les questionnaires d'évaluation remplis à la fin du séminaire reflètent la résistance de ce groupe avec des critiques certes minoritaires, mais inhabituelles pour nous : « pas de découverte fondamentale, sceptique sur l'intérêt dans le monde du travail », « l'objectif de cohésion de groupe n'a pas été atteint », « inadapté, *new age* », « pas convaincu de l'efficacité, mais seul le vécu futur pourra le confirmer ou pas. » Le consultant, Pierre Forthomme, qui a conçu l'ensemble du programme

dans lequel s'inscrit cette séquence *outdoor*, n'est pas dupe :

> *« Il faudra un peu de temps pour digérer cette expérience confrontante et en mesurer l'impact ; je suis convaincu que cela sera bénéfique pour leur voyage en Chine. »*

Il a raison, puisque, quatre mois plus tard, il me raconte :

> *« Cette journée "* outdoor *" s'est révélée extrêmement structurante en donnant au groupe la capacité à construire un vécu partagé, auquel il s'est référé dans le reste du programme ; cet instrument pédagogique a été un élément clé de leur parcours. »*

Le propre du bon formateur expérientiel est d'avoir un bon bagage théorique mais de ne s'en servir qu'en cas de besoin ; il n'a pas à démontrer sa science.

> *« Les gens sont gavés de théorie depuis l'école, dit Éric ; notre approche est apparemment plus simple, mais elle est aussi plus significative ; aucune théorie ne peut être universelle ; chaque individu est unique ; le plus important est de se parler, de se dire des choses : donner du* feedback*, demander de l'aide, de la reconnaissance, refuser, savoir dire non plutôt que de dire oui et de ne rien faire, recevoir ce qui est donné et s'en nourrir, considérer le* feedback *comme un cadeau… La pédagogie expérientielle est différente et complémentaire d'autres approches comme la Gestalt, plus personnelle et thérapeutique, ou l'Analyse transactionnelle, qui permet à un groupe d'avoir des références communes et de parler le même langage. »*

« Le plus important est de se parler, de se dire des choses : donner du feedback***, demander de l'aide, de la reconnaissance, refuser, savoir dire non. »***

« La formation traditionnelle des adultes posait que l'enseignement concernait la transmission de savoirs et de techniques qui devaient être utiles tout au long de la carrière du formé. Ce n'est plus le cas. Les connaissances enseignées deviennent très rapidement obsolètes, et il est plus important désormais d'apprendre à apprendre par l'expérience. Des compétences interpersonnelles efficaces sont plus importantes que jamais. Par dessus tout, les personnes doivent être dans leur vie professionnelle psychologiquement adaptées au changement et capables de travailler dans un contexte incertain. »

La formation traditionnelle des adultes posait que l'enseignement concernait la transmission de savoirs et de techniques qui devaient être utiles tout au long de la carrière du formé. Ce n'est plus le cas. Les connaissances enseignées deviennent très rapidement obsolètes, et il est plus important désormais d'apprendre à apprendre par l'expérience. Des compétences interpersonnelles efficaces sont plus importantes que jamais. Par dessus tout, les personnes doivent être dans leur vie professionnelle psychologiquement adaptées au changement et capables de travailler dans un contexte incertain.

La formation expérientielle apporte une réponse significative en tant que travail transversal, complémentaire des approches de formation plus classiques. Ce que les Anglo-Saxons appellent une « peak experience », une expérience de dépassement de soi au contact de la nature, est certainement le support le plus puissant de cette pédagogie et influence durablement les personnes qui la vivent. Les défis physiques, émotionnelS et intellectuels mettent en lumière le besoin de compétences sociales, de coopération, et de communication efficace. Tolérance, sensibilité, leadership et responsabilité sont aussi sollicités. Les organisations efficaces, comme les individus, « *accueillent les problèmes au lieu de les craindre* »
(Fullan et Miles 1992) ; la formation expérientielle en extérieur leur offre un lieu d'entraînement pour développer cette attitude.

Conclusion en forme de manifeste pour l'entreprise du futur

L'alternative, c'est le courage de sortir du cadre, et la confiance qui permet de reconnaître la valeur des autres et l'intérêt de leur accorder l'autonomie et la responsabilité.

Pouvoirs obsolètes, élans contrariés, futurs incertains. Le désarroi gagne dans la vie comme dans l'entreprise. L'alternative, c'est le courage de sortir du cadre, et la confiance qui permet de reconnaître la valeur des autres et l'intérêt de leur accorder l'autonomie et la responsabilité.

« Expérientiel » est davantage qu'un apprentissage informel de ces nouvelles mentalités et comportements. C'est une école de la décision, un complot permanent contre toutes les fatalités. Le super héros macho n'a rien à y faire, même si dans les séminaires « expérientiels » les attachés case cotoient la boue. Ici, les managers affrontent leurs limites. Et ils réalisent tout. Dans le courage, la passion et l'intensité, ils découvrent leur propre échelle. Valeurs naïves ? Non, valeurs urgentes.

Parcourir à deux des câbles divergents par la seule force de la confiance partagée, franchir un mur ou une « toile d'araignée » géante grâce à la coopération, construire une « sculpture » de 10 m de haut, c'est le véritable accès à la réussite individuelle et collective. Le tournant où tout se crée. Le laboratoire de la transformation de nos organisations et de nos équipes. Les temps sont à l' « expérientiel »[1].

1. Adaptation d'un manifeste écrit pour Hors limites par Coll Bouley Consultants 1986.

> *« Perdu. Désarmé. Et de plus, seul au monde. Face à la complexité croissante de la gestion d'une entreprise moderne, le management a de plus en plus de mal à masquer son désarroi »* [2]*,*

lit-on régulièrement dans la presse.

Pour des sociologues du CNRS [3], ces bouleversements imposent aux sociétés d'œuvrer à une « amélioration de la communication et de l'interaction humaine ». Du charabia humaniste pensent ceux qui considéraient jusque là, au-delà des beaux discours de la « gestion des ressources humaines », que les employés sont une source de dépenses et que les licenciements étaient le meilleur investissement.

Attirer les professionnels compétents est désormais moins important que savoir les garder en participant à leur accomplissement personnel. Les primes, les stock options et toute la panoplie des récompenses « incentive » n'y suffisent plus.

C'est dans ce contexte que le « business de la stimulation » et des stages de « motivation » n'a jamais été aussi porteur. Le problème est que la demande est plus qualitative, plus profonde, moins « gadget » que dans les années 90, alors que l'offre est dans l'ensemble encore restée à un stade très superficiel. L'enjeu est

2. *Séminaires de motivation, le phénomène*, Marc Boujnah, France TGV, Septembre 1999.

3. Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST).

> ***Attirer les professionnels compétents est désormais moins important que savoir les garder en participant à leur progression, voire à leur accomplissement personnel.***

énorme, car il s'agit de faire évoluer la culture de nos organisations, de changer de paradigme, de développer de nouveaux comportements, et l'on continue à proposer du psycho-socio, du « travail sur le corps », des techniques miracles de communication ou de *coaching*, des ersatz de nos séminaires « outdoor ». Un magazine économique replaçait cela en perspective :

La pédagogie n'a pas changé et je suis davantage héraut que héros ! C'est la perception des dirigeants d'entreprise et des professionnels des ressources humaines qui a évolué ; ils intègrent enfin la nécessité d'agir sur les comportements avec des approches nouvelles.

Au terme de notre exploration dans la jungle des stratégies comportementales et des pièges à éviter, une tendance s'affirme en ce début de XXI[e] siècle : l'entreprise du futur fera de la culture de la responsabilisation et de la formation comportementale un axe essentiel de son développement.

« L'entreprise du futur fera de la culture de la responsabilisation et de la formation comportementale un axe essentiel de son développement. »

Paradoxalement, plus nous sommes riches en informations, plus nous devenons pauvres en expériences. Le développement professionnel des gens dépend dans une large mesure de leur capacité à réfléchir sur l'expérience en train de se vivre et d'apprendre à travers elle. Les problèmes ouvrent le chemin vers de plus profonds changements et une plus grande satisfaction.

Dans ce sens, les organisations comme les individus saisissent les opportunités qu'offrent les problèmes plutôt que de les craindre. Notre société a bien plus besoin de l'approche expérientielle et de l'*Outdoor Training* qu'à l'époque de Kurt Hahn pour faire passer dans la réalité de leur fonctionnement humain des attitudes telles que la confiance, le courage, la coopération, le coaching et le leadership.

Annexes

ANNEXE 1

MODALITÉS D'UTILISATION DE LA GRILLE DE PROFIL DE MANAGEMENT[1]

Dans les tableaux ci-après sont regroupés les critères les plus utilisés habituellement dans l'évaluation des « Managers ».
Ils sont généralement considérés par de nombreux courants de recherche comme étant des **facteurs clefs de succès dans les pratiques de management** et ce quel que soit l'environnement dans lequel s'exerce la fonction.

Dans certaines conditions d'activité, il est possible de distinguer certains facteurs qui peuvent être considérés comme primordiaux par rapport aux autres.

Bien sûr, il n'est pas possible à un « Manager » particulier d'être capable d'être parfait sur l'ensemble des critères qui sont ici au nombre de 65 !

Le but poursuivi n'est donc pas de viser la perfection mais d'identifier les critères dans leur totalité afin d'être à même de **se positionner** par rapport à chacun d'eux.
Pour les Responsables qui sont en position de « Manager », la démarche peut leur permettre de mieux cerner les objectifs d'un éventuel plan de développement professionnel et, pour ceux qui aspirent à devenir « Manager », il est possible d'élaborer un plan de formation à cette fonction.

Par conséquent, au moyen des tableaux ci-après et au regard de chaque ligne de critère, il est propsé au titulaire d'une fonction de management de dresser un inventaire de :

- ses **points forts** (dits aussi points d'appui, dans la colonne des +++),
- ses **points d'équilibre** (dits aussi points de satisfaction, dans la colonne des +/–),
- ses **points faibles** (dits aussi points de progrès, dans la colonne des ---).

S'il dispose déjà de l'avis de sa hiérarchie, de celui d'un expert ou des résultats de tests ou d'épreuves d'aptitudes au management, ce titulaire peut bien sûr s'inspirer de ces données pour **tenter d'être le plus objectif possible**.

Sur le plan pratique, la façon la plus simple de procéder consiste à faire simplement une croix dans la colonne correspondant à l'évaluation faite. En faisant la somme des croix en bas des trois colonnes du tableau, l**e résultat obtenu doit être de 65.**

Nous vous souhaitons une bonne évaluation !

Avec l'aimable autorisation de :
1.Headic & Adlance, 35 avenue de Friedland, 75008 Paris

Critères clefs de succès dans le management actuel	+++ points d'appui	+/– points d'équilibre	--- points de progrès
Abstraction : apte à la conceptualisation, à l'organisation et à l'intégration de données.			
Activité : capable d'affronter les problèmes et les besoins de l'entreprise avec clarté et précision, de faire pression sur les événements pour aboutir, d'être assuré(e) et constant(e) dans l'action.			
S'**Adapte :** s'accomode bien du stress, agit sans perdre ses repères.			
Affirme : a confiance en soi, a des opinions fermes et le goût de la compétition.			
Améliore : cherche à corriger les trajectoires et le cours des réalisations, tend à résoudre les problèmes et favorise le confort de travail.			
Anticipe : et relativise les événements et les évolutions d'environnement, sait amortir leur impact afin de diminuer les risques de réaction à court terme et de travail dans l'urgence, prévoit les conséquences.			
Apprend vite : en restant ouvert(e) aux changements et en s'adaptant à l'environnement.			
Autorité : de « patron », apte à diriger les subordonnés, relève les défis, aime à être reconnu(e) et à assumer des responsabilités.			
Bienveillance : développe une écoute active, re-formule l'opinion d'autrui avec authenticité, sait avoir de l'empathie.			

Critères clefs de succès dans le management actuel	+++ points d'appui	+/– points d'équilibre	--- points de progrès
Communication : enrichit les subordonnés par une information adaptée, en facilite la circulation et sait favoriser les relations interpersonnelles et le dialogue social autant que les relations publiques.			
Compétences techniques : a les compétences des domaines qu'il(elle) supervise.			
Conclusion : aime concrétiser même partiellement pour agir et avancer.			
Connaissance de soi : développe régulièrement sa connaissance de soi et la compréhension de ses fonctionnements personnels.			
Contrôle : surveille et mesure les réalisation, évalue et critique les résultats, sait poser un diagnostic.			
Délégation : sait faire confiance et rester en position de « tour de contrôle », favorise la prise d'autonomie.			
Développement : créé un climat propice au développement des hommes et des performances économiques.			
Droiture : fait preuve de droiture, de sang-froid et de sens éthique.			
Dynamisme intellectuel : a le goût pour l'innovation, accepte ses intuitions, va à l'essentiel, synthétise et conceptualise.			

Critères clefs de succès dans le management actuel	+++ points d'appui	+/– points d'équilibre	--- points de progrès
Échec : a une bonne résistance à l'échec et à la frustration.			
Efficacité : cherche à optimiser les moyens qui lui sont confiés.			
Élocution : fait bonne impression dans sa communication verbale.			
Énergie : a une bonne résistance physique et mentale, sait canaliser son énergie et celle des autres.			
Entraîne : les autres en sachant les intéresser à un but, en leur donnant une vision tout en restant proche des réalités de terrain, sait démultiplier une politique avec conviction.			
Équilibre : son activité professionnelle et sa vie privée.			
Équipe : est orienté(e) vers le travail d'équipe, construit ou restaure de bonnes relations entre les membres, utilise les compétences et sait faire travailler ensemble en favorisant les synergies et la participation de tous.			
Existe : dans l'organisation en ayant de l'influence et en exerçant du pouvoir avec diplomatie.			
Faire face : est apte à affronter les situation difficiles, les conflits et les subordonnés à problèmes.			

Critères clefs de succès dans le management actuel	+++ points d'appui	+/– points d'équilibre	--- points de progrès
Feed-back : exprime de l'information en retour auprès de ses subordonnés, de ses supérieurs, de ses pairs voire des clients.			
Forme : aime transmettre ses connaissances aux subordonnés et faciliter les échanges d'expériences.			
Gère les réalisations : en se préoccupant de productivité et de rentabilité.			
Hiérarchise : traite les opportunités ou les problèmes en fonction d'un projet principal, programme ce qui ne peut être traité dans le présent, sait abandonner un sujet ou accepte qu'il soit moins bien traité par un autre.			
Humain(e) : sait se laisser percevoir comme humain(e) et sensible, est disponible et présent(e).			
Humour : ne se prend pas trop au sérieux.			
Image : se sent en parfaite harmonie avec l'image de l'entreprise, aime à la représenter.			
Individus : adopte une attitude centrée sur les individus permettant de les mettre à l'aise.			
Information : organise et anime des dispositifs d'information appropriés et réguliers.			
Intégrité : a un système de valeur bien établi qui a fait ses preuves par le passé, sait être impartial(e).			

Critères clefs de succès dans le management actuel	+++ points d'appui	+/– points d'équilibre	--- points de progrès
Intelligence : a une intelligence à la fois abstraite et pratique.			
Interdépendance : accepte aussi bien les besoins de dépendance éprouvés par soi-même que ceux qu'éprouvent les autres.			
Jugement : juge le moment opportun où il faut agir.			
Maturité : a de bonne relations avec ceux qui incarnent l'autorité.			
Normes : sait établir des normes de qualité et les faire partager.			
Objectivité : cherche le vrai et non qui a raison, s'appuie sur des données concrètes, faits et sentiments, comprend les divergences, reconnaît ses erreurs.			
Organisation personnelle : a un bon sens de l'emploi de son temps et de celui des autres, gère avec efficacité les agendas, les plannings, ne se laisse pas envahir.			
Ouvert(e) : s'intéresse aux avis, suggestions et idées des autres, a le goût d'utiliser les potentiels rencontrés chez les personnes et dans les relations d'affaires.			
Participe : se considère comme membre à part entière d'une organisation, recherche le consensus et la solidarité, privilégie les résultats communs.			

Critères clefs de succès dans le management actuel	+++ points d'appui	+/– points d'équilibre	--- points de progrès
Persévère : s'attelle à une tâche et la suit jusqu'au bout quelles que soient les difficultés rencontrées.			
Perspective : a des idées claires quant à la progression de sa propre vie et quant à l'orientation que doit suivre l'entreprise, a le sens de l'intérêt général, est apte à participer à des actions transversales hors de son champ de responsabilité directe.			
Planifie : comprend et domine l'environnement, se fixe des objectifs et construit des plans d'action, distribue les tâches.			
Positif(ve) : voit d'abord le bon côté des choses, des idées et des hommes, aime construire, progresser, utilise tout son champ d'action ou d'influence pour avancer.			
Production : oriente son action vers le résultat, conduit le travail vers des solutions identifiées et applicables, assure le suivi.			
Propose : est une force de proposition, émet des suggestions argumentées, favorise l'expression des subordonnés et la remontée de leurs opinions et de leurs attentes.			
Réalise : recherche la réussite de l'entreprise plutôt que d'avoir la volonté de se mettre en avant, mène à bien les projets, concentre son énergie et s'investit.			

Critères clefs de succès dans le management actuel	+++ points d'appui	+/– points d'équilibre	--- points de progrès
Recrute : sait attirer et recruter des collaborateurs de talent.			
Responsabilité sociale : apprécie le besoin de remplir le rôle de chef dans le cadre de cette responsabilité y compris dans la dimension sociétale.			
Rigoureux(se) : recherche la fiabilité, agit avec prudence, soin et persévérance, a un haut niveau d'exigence.			
Risque : a le goût du risque tout en assurant la réalisation des actions.			
Sensible : perçoit les nuances des sentiments d'autrui.			
Stable : adopte des comportements rassurants, manifeste de la détente.			
Structure : en mettant en place une organisation des relations internes, en clarifiant les responsabilités, en cadrant les rôles et les mentalités par des procédures et des règles du jeu.			
Souple : agit avec flexibilité et à propos, tout en étant déterminé(e).			
Tolérant(e) : à l'ambiguïté, capable de supporter la confusion ou l'incertain.			
Score total (le total des trois colonnes doit être égal à 65) :			

ANNEXE 2

CHRONOLOGIE DE LA FORMATION EXPÉRIENTIELLE

XVIe siècle : Les humanistes

- **François Rabelais** (*Gargantua*, 1534) : l'éducation dans l'abbaye imaginaire de Thélème cultive l'épanouissement de la vie physique, intellectuelle et morale.
- **Michel Eyquem de Montaigne** (*Les Essais*, 1580) : formule pour la première fois l'idéal de l'Éducation nouvelle : l'éducateur a besoin de connaître l'enfant pour l'éduquer. Il faut former aussi bien l'esprit que le jugement, l'esprit critique, la réflexion, l'indépendance et la liberté personnelle.

XVIIIe siècle : Les philosophes de l'éducation

- **Etienne Bonnot de Condillac** (*Essai sur l'origine des connaissances humaines*, 1746) : précurseur de l'éducation active, souligne l'importance que les facteurs organiques et affectifs jouent dans le fonctionnement de l'esprit.
- **Jean-Jacques Rousseau** (*L'Émile*,1762) : maître de la pédagogie nouvelle ; le système éducatif gravite autour de l'enfant, acteur de son propre développement. Les trois maîtres en éducation sont : soi, les autres, les choses. La nature est un éducateur.

XIXe siècle : L'Éducation nouvelle

- **Jean Itard** (*Mémoires sur les premiers développements de Victor de l'Aveyron*, 1801) : dans son effort pour rendre à la vie normale un enfant sauvage, il applique pour la première fois l'Éducation nouvelle et invente la doctrine sensualiste.
- **Édouard Seguin** (*Traitement moral, hygiène et éducation des idiots et autres enfants arriérés*, 1846) : condamne " l'école-caserne " ; l'activité de l'être se développe dans son milieu. Importance de l'affectivité et des données psychologiques.
- **Cecil Reddie** fonde en 1889 la première école nouvelle d'Abbotsholme en Grande-Bretagne.

- **Karl Fisher** est à l'origine du mouvement « Wandervogel » en Allemagne (1896).
- **John Dewey** crée à Chicago en 1896 le mouvement de l'École nouvelle américain.
- **Herman Lietz** fonde en 1897 en Allemagne les écoles populaires, inspirées par Reddie et Goethe.
- **Edmond Demolins** fonde en 1899 à Verneuil-sur-Avre (Normandie) l'École des Roches.
- **Adolphe Ferrière** fonde en Suisse le Bureau international des écoles nouvelles.

XXe siècle : Gloire et déclin de l'École nouvelle

- **Ellen Key** (*Le Siècle de l'enfant*, 1900) : reprend en Suède les idées de Rousseau et influence le mouvement libertaire en Allemagne.
- **Georges Hébert** met au point en France, à partir de l'observation des primitifs, une méthode d'éducation physique moderne (1905) ; le « parcours Hébert » peut être considéré comme l'ancêtre du " ropes course " de la formation expérientielle.
- **Ovide Decroly** fonde en Belgique l'école de l'Ermitage (1906). L'objet de connaissance ne sera pas seulement le livre scolaire mais aussi le fait, l'événement hors des murs de l'école.
- **Maria Montessori** fonde en Italie les maisons des enfants (1907).
- **Baden Powell** fonde en Grande-Bretagne le scoutisme (1907).
- **Kurt Hahn** et le prince Max de Bade fondent en 1919 l'école de Salem au bord du lac de Constance (Allemagne).
- Fondation à Calais en 1921 de la Ligue Internationale pour l'Éducation nouvelle (LIPEN).
- La section française de la LIPEN, dominée par les marxistes **Langevin et Wallon**, prend en 1929 le nom de Groupe Français d'Education Nouvelle (GFEN). **Célestin Freinet** quitte le mouvement.
- **Kurt Hahn**, réfugié en Grande-Bretagne, fonde en Ecosse l'Ecole de Gordonstoun.

- **Kurt Hahn et Lawrence Holt** fondent l'école d'Aberdovey au pays de Galles, première « Outward Bound School » ; pour la première fois l'apprentissage actif est adapté à la formation des adolescents et des adultes, avec le support d'activités dans la nature (« Outdoor Education »).
- En 1945 sont fondées près de Paris plusieurs écoles nouvelles : Saint Mandé, Saint Cloud, Sèvres.
- En 1962 est constitué à Toulouse le Groupe d'études Actives en Education (GEMAE).

Années 90 : Nouvel engouement pour la « formation expérientielle » et l' « Outdoor Training »

- Forte expansion dans les pays anglo-saxons de l'apprentissage actif dans l'éducation et la formation des adultes, sous le nom d' « Experiential Learning » et d' « Outdoor Training ». David Kolb construit en 1984 aux USA le modèle du cycle expérentiel à partir des travaux de Kurt Lewin, Jean Piaget et John Dewey.
- **Alain Kerjean** fonde en France en 1986 la formation expérientielle et l'*Outdoor Education*. Hors limites devient en 1988 Outward Bound France. **Le prince Albert de Monaco** en devient le président d'honneur.
- **1994** : « Hors limites » devient « Apprendre par l'expérience » sous la présidence de l'inspecteur général des Finances **Thierry Bert**, puis de l'ambassadeur **Henri Rethoré** et du magistrat **Jean-Paul Martin Albiser** avec le concours de la Commission européenne.
- **1996** : Le colloque « Apprendre par l'expérience » à la Grande Arche est l'une des manifestations de l'Année européenne de l'éducation et de la formation toute la vie. Le livre blanc de la Commission européenne sur la formation désigne l'*Outdoor Education* comme « une voie d'avenir pour la formation des adultes et le développement des aptitudes sociales et cognitives ». L'OCDE analyse dans une étude les raisons de l'engouement pour l'apprentissage actif.
- **Alain Kerjean** fonde en 1999 « Experientiel », pour l'*Outdoor Development Management* dans les entreprises.

ANNEXE 3

LES QUESTIONS LES PLUS SOUVENT POSÉES À PROPOS DE LA FORMATION EXPÉRIENTIELLE EN EXTÉRIEUR

Pourquoi participer à un tel séminaire ?

Pour « apprendre par l'expérience », sur soi-même et sur les autres : en résolvant des problèmes et en vivant des situations inhabituelles, vous apprendrez sur votre mode de fonctionnement et vous développerez de nouvelles compétences relationnelles et cognitives. Les entreprises y trouvent un accélérateur pour s'ouvrir au changement et aux différences culturelles, et agir sur les comportements : responsabilisation, leadership, coaching, cohésion d'équipe…

Puis-je réussir le séminaire ?

Le séminaire est intense, mais accessible à tout le monde ; il " suffit " de vouloir donner le meilleur de soi-même. Les activités sollicitent toutes les ressources de la personne : intellect, physique, émotions. Le seul échec serait de ne pas s'investir dans le jeu.

Cette formation est-elle compatible avec notre culture ?

Elle est l'héritière des pédagogies actives de l'École nouvelle française et des idées de Jean-Jacques Rousseau, même si ce sont les Anglo-Américains qui les ont adaptées à la formation des adultes. Quant à la culture de l'entreprise, ce séminaire aide à l'adapter à un environnement nouveau : devenir « banc de poissons » au lieu de rester « dinosaure ».

Quelle est la différence entre formation expérientielle et expérience formatrice ?

Beaucoup confondent une expérience vécue dans la vie réelle, personnelle ou professionnelle, analysée a posteriori (alternance, histoire de vie…), et une expérience conçue dans une situation de formation en tant que support d'un développement professionnel (expérience réelle et non simulation ou jeux de rôles).

Quel est le programme du séminaire ?

Chaque séminaire est unique, et les exercices sont choisis par les formateurs presque

heure par heure en fonction de l'objectif donné et de la réalité et des réactions du groupe. La progression comprend une alternance de problèmes à résoudre dans la nature, plus ou moins longs et complexes, et de moments d'évaluation.

Y a-t-il des risques ?

La sécurité est l'image de marque de l'*Outdoor Training*. Les risques sont beaucoup plus apparents que réels. Les activités sont soumises à des consignes et à des procédures très strictes. Un questionnaire médical confidentiel permet de signaler aux formateurs des points de santé dont ils devront tenir compte.

Qui anime ces séminaires ?

Les formateurs-facilitateurs ont une double compétence technique (activités de plein-air, escalade) et relationnelle (psychologie, formation d'adultes, empathie) qui leur permet de travailler pour et avec les autres. Notre longue expérience en France, et celle des nos collègues anglo-saxons, leur donne le professionnalisme indispensable pour maîtriser cette méthode unique.

Y a-t-il un risque de manipulation ou de déstabilisation ?

Notre philosophie de ce point de vue est « s'auto-discipliner plutôt qu'être discipliné par les autres ». C'est une pédagogie anti-manipulatrice puisqu'elle permet à chacun d'inventer sa propre manière d'affronter la complexité. Les formateurs n'ont rien à enseigner, ni de modèle à copier. Les participants sont leurs propres formateurs. Le meilleur compliment que nos clients nous font est de conseiller à ceux qui participeront après eux à ce séminaire « de laisser à la porte leur idéologie ». Le volontariat et la confidentialité sont les deux principes intangibles de la formation expérientielle. C'est seulement dans un climat de confiance et d'acceptation mutuelle que chacun peut prendre le « risque » d'expérimenter d'autres comportements et une autre manière d'apprendre plus « informelle ».

Qui est concerné par ce séminaire ?

Ce séminaire s'adresse aux entreprises et à leurs consultants, mais nous formons aussi depuis 1987 des jeunes, en complément de la formation académique, des personnes en difficulté d'insertion, des éducateurs.

ANNEXE 4

CONTACTS DES ORGANISMES DE CONSEIL ET DES CONSULTANTS CITÉS DANS CET OUVRAGE

Aon Consulting	
7-9, rue Belgrand – 92309 Levallois-Perret	Tél. : 01 47 56 60 60
Experientiel (Alain Kerjean)	Tél. : 01 39 51 81 48
8, rue Saint Médéric – 78000 Versailles	akerjean@club-internet.fr
	www.outdoor-france.com
Headic & Adlance (Guy Rullaud)	
8, rue Claude Debussy – 75008 Paris	Tél. : 01 42 25 48 16
ICM (Elisabeth de Saint Basile)	
2, rue de l'Église – 92200 Neuilly-sur-Seine	Tél. : 01 40 88 93 00
Learning Gates (Pierre Forthomme)	Tél. : 01 42 30 76 77
78, rue du Ranelagh – 75016 Paris	www.learninggates.com
Real Change (Christian Forthomme)	
1840 San Miguel Drive, Ste 203 Walnut Creek	Tél. : 33 1 925 284 8787
CA 94596 USA	www.realchange.com
The Oxford Group (Gill Webb)	Tél. : 01 34 58 72 50
2-4, rue Jean Baptiste Huet – 78350 Jouy-en-Josas	www.oxfordgroup.co.uk
Transformance (Vincent Lenhardt)	
4, avenue Winston Churchill – 94220 Charenton	Tél. : 01 47 48 18 19

Glossaire

Petit dictionnaire des comportements en entreprise

Autodiscipline. « La liberté est le droit de se discipliner nous-mêmes pour ne pas être disciplinés par d'autres. » (Georges Clemenceau) L'autodiscipline, c'est de l'auto-affection.

Accomplissement. « Monte jusqu'au seuil de ta propre croyance, non pas par l'enseignement des autres, mais avec les pas de ta propre expérience. » (Milarepa, moine tibétain du XIe siècle) « L'homme heureux est celui qui, sans le rechercher directement, trouve inévitablement la joie comme un sous-produit du processus continu d'accomplissement de la plénitude de ses propres possibilités. » (Teilhard de Chardin)

Adaptation. Se révèle lorsque des changements dans l'environnement obligent les organismes à s'habituer à de nouvelles conditions ou à mourir.

Apprentissage. « Nous croyons que pour apprendre il faut un livre, un savoir préalable et un maître pour l'expliquer. Mais l'apprentissage se fait aussi à travers des cycles d'essai-erreur. Des comportements, des modes de relation nouveaux émergent, se stabilisent et se fixent pour un temps s'ils sont efficaces. » (Michel Crozier)

Attitudes. Ensemble de jugements et de tendances qui poussent à un comportement.

Caractère. « Le squelette mental d'un homme. » (Le Senne) La totalité mentale vue du dehors, ce qui est antérieur à notre histoire, ce qui est résistant, permanent : autodiscipline, maîtrise de soi, aptitude à différer la satisfaction de ses désirs, volonté...

Coaching. Aider les gens à définir des objectifs clairs et assurer un calendrier spécifique pour les atteindre. Aider quelqu'un à résoudre un problème par lui-même, au lieu de s'assurer qu'il atteint un niveau de performance.

Changement de comportement. Il comporte trois phases : réduction des forces de résistance, identification des besoins et améliorations, développement de nouvelles attitudes et mise en œuvre du changement (stabilisation du changement : procédures, structures, normes, rites...). (Kurt Lewin)

Compétences. Mise en œuvre d'aptitudes. « Série de comportements explicatifs de la performance, certains de ces comportements étant directement observables et d'autres latents. »
(Mc Clelland)

Comportements. « Chacun porte en soi des comportements inhibiteurs et des comportements libérateurs. La plupart des sociétés n'ont cherché à utiliser qu'une partie de ces derniers. » (Alain Peyrefitte)

Confiance. « Source du courage et de la responsabilité, condition de l'excellence professionnelle. » (Daniel Goleman) « Ce qui compte, ce ne sont pas les finalités supérieures ou les principes à mettre en œuvre, c'est la pratique d'une philosophie de la confiance. Sans confiance, pas de participation. Sans participation, pas de contribution active d'un personnel dont le zèle devient désormais indispensable. » (Michel Crozier)

Conscience de soi. Condition de la confiance en soi. « Une sorte de gouvernail intérieur pour mettre nos décisions professionnelles en harmonie avec nos valeurs les plus profondes, reconnaître ses émotions et leurs effets, s'auto-évaluer avec précision. » (Daniel Goleman) « Nous nous distinguons des animaux par la conscience de soi. C'est grâce à elle que nous pouvons évaluer notre vécu comme celui d'autres personnes et en tirer des enseignements. C'est aussi grâce à elle que nous pouvons faire et défaire nos habitudes . » (Stephen Covey)

Coopération. Aide à trouver des solutions qui permettent à toutes les parties de gagner. Dans la coopération « gagnant-gagnant », ce n'est pas la solution de l'un ou de l'autre qui l'emporte, mais une troisième, une solution meilleure. « On est naturellement attiré par des gens doués pour l'amitié et la coopération. » (Daniel Goleman)

Courage. « Nous sommes au temps de l'aventure, de la patience et du courage. » (Michel Crozier) « Le courage n'est pas l'absence de la peur, c'est l'action malgré la peur, vers l'inconnu et le futur. À un certain niveau, l'évolution spirituelle – et donc l'amour – demande du courage et implique un risque. » (Scott Peck)

Créativité. « Il n'y a qu'un aspect de l'intelligence que l'école ne prend pas en considération, c'est l'imagination et la créativité. » (Jean Claude Lamy)

Crise. « Un changement brusque et décisif dans le cours d'un processus, une perturbation temporaire des mécanismes de régulation d'un individu ou d'un ensemble d'individus. Il s'agit toujours d'une menace aiguë pour l'intégrité du sujet, une menace de mort. » (René Kaës)

Défi. Faire aujourd'hui ce qu'hier je croyais impossible. « Votre impuissance est votre opportunité. » (Kurt Hahn) « Les grandes choses sont réalisées non grâce à la force mais grâce à la persévérance. » (Dr Johnson) « Un bateau dans un port est en sécurité, mais ce n'est pas pour cela que les bateaux sont construits » (William Shedd)

Dépassement. « Lorsque nous nous dépassons, lorsque nous faisons un pas de plus, nous le faisons en combattant l'inertie due à la paresse ou à la résistance due à la peur. Se dépasser ou combattre la paresse, c'est ce que nous appelons le travail ; et affronter la peur, c'est avoir du courage. » (Scott Peck)

Dissonance. « La dissonance cognitive est l'inadéquation entre notre routine et les changements imposés générant un décalage, une contradiction, un inconfort. » (Festinger)

Émotion. Ce qui nous meut et nous fait progresser vers un but.

Empathie. Aptitude à ressentir ce que ressentent les autres sans qu'ils aient besoin de le dire, à sentir leurs besoins et carences pour les aider à améliorer leurs performances.

Employabilité. Ensemble des atouts et des faiblesses d'une personne face à l'emploi ; attractivité aux yeux de l'employeur. Puisque les entreprises ne peuvent plus garantir l'emploi, elles sont invitées à garantir l'employabilité de leurs salariés, même si elles sont amenées à les licencier plus tard ; une entreprise apprenante forme ses employés à s'adapter au marché du travail.

Équipe. Par le travail en petit groupe on apprend à rechercher et à accepter la critique de ses pairs, à solliciter de l'aide, à faire confiance aux autres, à discerner le besoin des autres, à discuter de l'indiscutable. « Les gens apprécient le mélange de coopération et de liberté accrue qu'offrent des équipes de travail autonomes et s'y épanouissent davantage. » (Daniel Goleman) « Ne marche pas devant moi ; je ne suivrais pas. Ne marche pas derrière moi ; je ne dirigerais pas. Marche simplement prés de moi, et sois mon ami. » (Albert Camus)

Expérience. « L'émergence d'un concept nouveau ne peut se faire qu'à partir de l'expérience. » (Michel Crozier) « L'expérience n'est pas ce qui arrive à un homme ; c'est ce qu'un homme fait avec ce qui lui arrive. » (Aldous Huxley). « Un esprit qui est élargi par une nouvelle expérience ne peut jamais revenir à ses anciennes dimensions. » (Oliver Wendell Holmes)

Facilitation. « Vous ne pouvez rien enseigner à un homme. Vous pouvez seulement l'aider à le découvrir en lui. » (Galilée) « Dis-moi, et j'oublierai. Montre-moi, et je me souviendrai. Implique-moi, et je comprendrai. » (proverbe chinois)

Facteur humain. « Si vous voulez une année de prospérité, faites croître des graines. Si vous voulez dix ans de prospérité, faites croître des arbres. Si vous voulez un siècle de prospérité, faites croître les gens. » (proverbe chinois)

Feedback. Une écoute active, un miroir. Beaucoup plus qu'une technique, une attitude qui permet à l'émetteur de préciser sa pensée pour finalement aboutir à sa solution. Nécessite une attitude de compréhension qui consiste à reformuler, de manière neutre sur le fond et chaleureuse dans la forme, ce que l'émetteur a dit, sans y adjoindre de jugement. « La vérité qui rend les gens libres est la plupart du temps la vérité qu'ils préfèrent ne pas entendre. » (Hubert Agar)

Humilité. Ne pas imposer ses solutions aux autres. « L'arrogance de nos hauts fonctionnaires prend parfois une dimension pathologique. » (Patrick Fauconnier)

Intégrité. « Système de valeurs bien établi qui a fait ses preuves dans le passé. Être impartial. » (Guy Rullaud) Ne pas dire du mal de quelqu'un en son absence. « C'est ainsi qu'on voit souvent des prédicateurs fustiger avec la plus grande véhémence les vices qui les avilissent eux-mêmes. » (Cardinal Mazarin)

Innovation. « Dans la société catholique, « innovation », « novateur » constituent un grave chef d'accusation, alors que dans les pays protestants ces mots ont une connotation flatteuse. Il y a les pays des praticiens de l'innovation, et il y a ceux de ses théoriciens. » (Alain Peyrefitte) « Un pionnier n'est jamais perdu, seulement occasionnellement désorienté. » (Anna Lee Walda)

Leadership. « Le pouvoir sur les personnes est une chose si dangereuse que seuls ceux qui n'en n'ont pas peur n'en veulent pas. » (Platon) « Peu d'hommes sont prêts à affronter la désapprobation des autres, la censure de leurs collègues, le courroux de leur société. Le courage moral est la qualité essentielle de ceux qui cherchent à changer un monde qui résiste douloureusement au changement. » (Robert F. Kennedy) « Les vrais leaders sont des gens ordinaires avec une extraordinaire détermination. » (Confucius)

Liberté. « Entre ce qui nous arrive et notre réaction s'interpose notre liberté, notre pouvoir de choisir une réponse. » (Stephen Covey) « Réalisons que ce qui arrive autour de nous est largement hors de notre contrôle, mais le chemin que nous choisissons pour réagir est sous notre contrôle. » (auteur inconnu)

Maturité. Être maître de soi, savoir gérer ses états intérieurs et ses impulsions, faire preuve de souplesse et d'innovation. « Quelqu'un qui peut exprimer ses sentiments et ses plus profondes aspirations tout en respectant ceux des autres peut être considéré comme une personne mûre. » (Stephen Covey) « Avoir de bonnes relations avec ceux qui incarnent l'autorité. » (Guy Rullaud)

Motivation. Dérivé du latin movere qui signifie bouger (comme le mot émotion). Les émotions motivent à bouger.

Paradigme. Modèle conceptuel, théorie, mode de perception, hypothèse ou cadre

de référence, notre « carte mentale », notre façon de voir le monde.

Personnalité. Ensemble des traits qui caractérisent une personne et permettent de la distinguer de tout être humain. La totalité mentale vue du dedans, ce qui est inné mais aussi le produit de notre éducation et de notre vie. « La compétence, c'est très facile à acquérir. Une personnalité, il faut des années pour la forger, des années pour la modifier. » (Patrick Fauconnier)

Responsabilisation. Partage du pouvoir. « La philosophie de la responsabilisation est de donner à tout le monde l'opportunité d'avoir une carrière plutôt qu'un job ; une carrière implique le développement de la confiance en soi et le sentiment d'être capable de prendre des initiatives. » (Durcan Oates)

Stratégie. « Ce n'est pas comme ajouter de la mémoire à un ordinateur ; cela demande de nouveaux comportements pour être adapté et efficace, l'introduction d'une nouvelle manière de penser stratégiquement, pour ne pas échouer. » (Tony Grundy)

Stress. Perturbation réelle (bruit intense et prolongé, surcharge d'informations…) ou psychologique (impression d'être dépassé par les événements, événement de vie, mauvaise ambiance au travail…). Trois phases : alarme, compensation (résistance et lutte), décompensation (forces épuisées). Il y a un bon stress (le défi qui motive) et le mauvais stress (menace qui submerge, paralyse, démotive).

Tolérance. « Être capable de supporter la confusion ou l'incertain. » (Guy Rullaud) « Les pensées sont comme les parachutes, elles fonctionnent lorsqu'elles sont ouvertes. » (auteur inconnu)

INDEX

A

B

C

F

G

H

I

J

K

S

T

U

V

